

Министерство образования и науки Российской Федерации
Хакасский технический институт – филиал федерального государственного
автономного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
« СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ »
Экономика и менеджмент
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И. В. Панасенко
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика
код – наименование направления

Бизнес-планирование в предпринимательской фирме на примере
ООО «Бизнес-партнер»
тема

Руководитель	_____	_____	<u>Н.Ю. Овчарук</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>К.А. Ларкина</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Абакан 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
Теоретическая часть 1 Теоретические аспекты разработки бизнес-плана..	9
1.1 Бизнес-план и его роль в предпринимательской деятельности.....	9
1.2 Цель, задачи и классификация бизнес-планов.....	13
1.3 Структура бизнес-плана.....	19
Аналитическая часть 2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности	32
ООО «Бизнес-партнёр».....	
2.1 Краткая характеристика фирмы.....	32
2.2 Анализ актива и пассива баланса.....	34
2.3 Анализ ликвидности и финансовой устойчивости фирмы....	36
2.4 Оценка эффективности деятельности фирмы.....	41
2.5 Заключительная оценка финансового состояния фирмы.....	47
2.6 Вопросы экологии.....	49
Проектная часть 3 Разработка бизнес-плана для ООО «Бизнес-партнёр»..	54
3.1 Организационный план и правовое обеспечение деятельности.....	54
3.2 Производственный план.....	56
3.3 План маркетинга.....	59
3.4 Финансовый план.....	61
3.5 Инвестиционный план и стратегия финансирования.....	62
3.6 Оценка эффективности бизнес-плана фирмы.....	65
Заключение.....	69
Список использованных источников	72
Приложения А - Д.....	75

ВВЕДЕНИЕ

Бизнес-планирование в предпринимательской фирме важно, как в случае расширения бизнеса, его видоизменения, дополнения направления деятельности, так и потому, что планирование производственной и коммерческой деятельности необходимо для успешной работы любой фирмы. Любая фирма нуждается в бизнес-планировании. Однако в нашей стране, разработка бизнес-плана не является необходимостью и неоспоримой истиной.

Любой предприниматель и начинающий и уже опытный, должен четко видеть свою потребность в различных ресурсах на будущее (финансовых, материальных, трудовых, интеллектуальных), и знать источники их получения, должен уметь грамотно рассчитывать эффективность использования этих ресурсов в процессе предпринимательской деятельности фирмы.

Осуществление эффективных мер по стабилизации экономики Российской Федерации в условиях рыночных отношений требуют принципиально новых подходов к обеспечению стабильности и надежности функционирования всех сфер рыночной инфраструктуры. Предпринимательские фирмы играют важную роль в экономических преобразованиях России. Они обладают действенными рычагами прямого и косвенного влияния на финансовую, производственную и социальную сферы экономики. Следовательно, и деятельность таких фирм влияет на формирование и развитие практически всей системы отношений в стране.

На текущий момент развитие, модернизация или замена оборудования в предпринимательских фирмах – важнейший элемент, который и определяет дальнейшую жизнеспособность таких фирм. Поскольку финансовое состояние ряда фирм является ухудшенным, то основными источниками средств для такого обновления выступают привлеченные ресурсы [20, с. 43].

Актуальность исследования обусловлена тем, что на сегодняшний день, продуманный и всесторонне обоснованный детальный бизнес-план, определяющий стратегию и тактику ведения бизнеса, технологию, организацию

производства и реализацию продукции является основой успешного бизнеса и он необходим как крупным и средним, так и малым фирмам. Существование бизнес-плана дает возможность грамотно развивать предпринимательство, заинтересовать инвесторов и партнеров. Также такой план становится руководством к действию, с его помощью можно проверить идеи по управлению фирмой и сделать прогноз результатов ее деятельности.

Для получения инвестиций фирма разрабатывает бизнес-план, чтобы показать потребность фирмы в финансировании, доказать выгодность для фирмы использования заемных оборотных средств, показать банку высокий уровень платежеспособности, а значит - возможность погасить кредит и проценты за его использование. Бизнес-план включает проблему (замысел), средства реализации проекта (способы решения проблемы) и результаты проекта.

Грамотно составленный бизнес-план является обязательным условием получения инвестиций. Если бизнес-план отсутствует, это говорит о низком профессиональном уровне менеджмента фирмы, невладении ситуацией, и делает получение инвестиций со стороны практически невозможным.

Актуальность данного вопроса определила выбор темы ВКР «Бизнес-планирование в предпринимательской фирме на примере ООО «Бизнес-партнёр».

Цель работы заключается в изучении теоретических аспектов бизнес-планирования, анализе особенностей обеспечения и практических технологий разработки бизнес-плана на примере фирмы ООО «Бизнес-партнёр».

Для достижения цели, в процессе написания работы необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты бизнес-плана;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Бизнес-партнёр»;
- разработать бизнес-план для ООО «Бизнес-партнёр» для целей получения кредита.

Объектом исследования ВКР является действующее фирма ООО «Бизнес-партнёр».

Предметом исследования ВКР являются особенности процесса разработки бизнес-плана.

Практическая значимость работы состоит в том, что на основании анализа литературы и методической базы будет выбрана и применена методика составления бизнес-плана для получения кредита, которая предусматривает широкое использование в практике деятельности фирм малого и среднего бизнеса и в частности для конкретной фирмы ООО «Бизнес-партнёр».

Проблема бизнес-планирования предпринимательской фирмы заключается в том, что финансовый менеджмент предлагает широкую методическую базу для составления бизнес-планов, но различные инвесторы и кредиторы вправе выбирать и утверждать собственную методику оценки в рамках действующего законодательства.

Информационная база исследования представлена данными годовой финансовой бухгалтерской отчетности ООО «Бизнес-партнёр», внутренней документацией, данными текущего и оперативного планирования.

Методика исследования предусматривает использование таких методов и инструментов, как: прaksiологический, статистический и маркетинговый анализ; макро анализ рыночного сегмента; горизонтальный и вертикальный анализ баланса; коэффициентный анализ частичных и общих показателей финансового состояния ООО «Бизнес-партнёр»; сравнительный анализ; метод средней стоимости и другие методы и инструменты.

Методологическую и теоретическую базу исследования выпускной квалификационной работы составили научные разработки ученых соотечественников по теории и практике бизнес-планирования, а также различные публикации в периодической печати по теме исследования.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, заключения и трех взаимосвязанных частей.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

1.1 Бизнес-план и его роль в предпринимательской деятельности

Сегодня не планируя своих действий и не прогнозируя их последствий, практически невозможно добиться положительных результатов в бизнесе, поскольку экономическая ситуация очень быстро меняется.

Планирование представляет собой постановку цели развития деятельности, совокупность методов и средств по ее достижению, определение программы и плана действия, детализированного на близкую и дальнюю перспективу, которые являются непрерывным процессом и по составлению, и по реализации. Это необходимая предпосылка управления бизнесом [6, с. 39].

Любая фирма, которая хочет предпринять определенные действия в будущем, должно планировать свою работу. Процесс планирования дает возможность увидеть всю систему будущих операций предпринимательской деятельности и предусмотреть те варианты, которые могут произойти. Наиболее важным становится планирование в коммерческой деятельности, требующей видеть долгосрочную перспективу и предшествующие первым шагам фирмы разработки.

План – это база для принятия рациональных решений, а предпринимательство это и есть процесс по принятию решений, реализации и оценке их результатов. Работая без плана получают реакцию на совершающиеся события, а на основе плана – реакцию на предвиденные и запланированные действия [20, с. 26].

В современной экономической ситуации активно развиваются цивилизованные рыночные отношения, они диктуют фирмам новые направления внутрифирменного планирования. Руководство фирм вынуждено искать формы и модели планирования, обеспечивающие наибольшую эффективность принятых им решений. Наилучшим вариантом по достижению таких решений стала такая прогрессивная форма плана как бизнес-план.

Основные определения «Бизнес-плана» представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Подходы к определению понятия «Бизнес-план»

Автор	Определение	Содержательные недостатки
Кузьмин О.Е.	Бизнес-план фирмы - развернутый документ, в котором представлены главные направления деятельности, ресурсы, условия и результаты предпринимательства [7, с. 43].	Не рассматривается как доказательство или убеждения инвестора в выгоды плана
Павлов В.И.	Бизнес-план - документ, содержит обязательства предпринимателей по дальнейшей эксплуатации объекта приватизации и обоснование возможностей его дальнейшего использования[27, с. 69].	Бизнес-планы используются не только во время приватизации, а на любом этапе развития фирмы
Попов В.М.	Бизнес-план - это официальный документ, представляющий собой сжатый вид прошлого, настоящего и будущего конкретного бизнеса[31, с. 103].	Не содержит конкретных составляющих бизнес-плана, а значит, является неточным
Шевчук Д.А.	Бизнес-план - это документ, который содержит систему увязанных во времени и пространстве и согласованных с целями и ресурсами мероприятий и действий, направленных на получение максимальной прибыли вследствие реализации предпринимательского проекта[38, с. 28].	Не требует дополнений или уточнений
Черняк В.З.	Бизнес-план - документ, описывает все основные аспекты будущего фундамента работы коммерческой фирмы, который анализирует все проблемы, на которые оно натолкнется в будущем, включая пути их преодоления[37, с. 14].	Зачастую в бизнес-плане рассматриваются не все, а лишь наиболее «Болевые»[15, с. 72] проблемы, для решения которых хватит ресурсов фирмы и инвесторов

Как видно из таблицы 1.1. все авторы сходятся в том, что бизнес-план – это документ, отражающий плановое развитие фирмы. Понятия «бизнес-план» и «бизнес-планирование» появились в российской экономике в конце 80-х годов XX века. Определение и практическое значение бизнес-плана как объекта стратегического бизнес-планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности фирм представлены в трудах многих авторов. Последние исследования в этой сфере детально представлены в трудах В. И. Барина, О. Е. Кузьмина, В. И. Павлова, К. В. Пивоваровой, В.М Попова, Э. А. Уткина, В. З. Черняка и других ученых.

По мнению профессора В.И. Павлова, бизнес-планирование характеризуется, как «...процесс выбора целей и решений для достижения

конкретных задач хозяйствования тактического или оперативного характера» [27, с. 62]. Похожей точки зрения придерживается В.М. Попов, который считает, что: «Бизнес-планирование является процессом, направленным на внедрение экономического замысла с целью получения прибыли и дальнейшего его распределения между инвестором и фирмой» [31, с. 213].

В. И. Баринов утверждает, что: «Бизнес-планирование представляет собой особый процесс, который позволяет реализовать инвестиционные и инновационные замыслы субъекта предпринимательства» [9, с. 18].

Интересна мысль и В.Т. Черняка [37, с. 81]: «Бизнес-планирование выступает как система оценки таких компонентов бизнеса, как расходы производства и прибыль, рынка в качестве объекта маркетинга, финансов фирмы, налогов и кредита».

Из всего приведенного выше, можно сделать вывод о том, что бизнес-план является экономическим документом, который включает интегрированное планирование всех основных видов деятельности фирмы (производственных, коммерческих и социальных направлений). Он не имеет директивного характера, регулярно корректируется, адаптируется к рыночной ситуации.

Роль бизнес-плана в предпринимательской деятельности, заключается в том, что он покажет выгодность конкретного проекта и привлечет потенциальных контрагентов и финансовых партнеров, сможет убедить инвесторов, в конкретных найденных привлекательных возможностях развития бизнеса, которые позволят успешно осуществить, то что намечено. Покажет, что имеется эффективная, реалистичная и последовательная программа достижения целей и осуществления задач проекта. Этот документ описывает все основные стороны планового проекта, анализирует возможные проблемы и определяет пути их решения.

Бизнес-планирование является творческим процессом, который требует профессионализма и мастерства в его составлении и дальнейшей реализации.

Процесс бизнес-планирования несет в себе доказательный характер и рассматривает изложение стадий реализации проекта последовательно, каждую

его составляющую, они должны убедить инвестора или партнера, что проект выгоден и их участие в нем необходимо. Перечислим основные составляющие процесса бизнес-планирования:

- приведение системы доказательств;
- выявление уровня жизнеспособности и устойчивости будущего проекта;
- предвидение, анализ и пути предотвращения рисков предпринимательской деятельности;
- разработка конкретных перспектив развития бизнеса с помощью системы количественных и качественных показателей;
- формирование перспективного (стратегического) отношения в фирме и ее развитие с помощью получения ценного опыта планирования [8, с. 123].

Значение бизнес-плана в планировании особенно отчетливо проявилось в последние десятилетия. Связано это было со следующими причинами:

- рост сложностей внешней окружающей хозяйственной среды потребовал от фирм большой гибкости в управлении, умения постоянно просчитывать большое количество вариантов управленческих решений в комплексе, учитывая все факторы;

– выросла роль стратегического маркетинга, умения находить и оценивать возможные новые и перспективные направления деятельности фирмы, а также оценить, чего они стоят. Это невозможно сделать без бизнес-плана;

– увеличилась самостоятельность подразделений фирм. Сегодня увидеть все варианты хозяйственного развития можно только на нижнем уровне, а оценить их привлекательность с точки зрения всей фирмы в целом, дать анализ учитывая интересы инвесторов можно на высшем уровне. Отделение хозяйственных систем при необходимости интеграции решений в части инвестиционной политики, сделало бизнес-план важнейшим инструментом планирования бизнеса [15, с. 54].

Значительную роль бизнес-план также играет для: привлечения деловых партнеров, приобретения или продажи бизнеса, выделения подразделений или сфер деятельности в самостоятельные направления, создания совместных фирм, санации, реорганизации и рационализации бизнеса, а также изменения его позиционирования для завоевания новых рынков [22, с. 239].

Законодательство не закрепляет обязательность разработки бизнес-плана. Хозяйственные партнеры фирмы, перед тем как установить с ней договорные отношения, с помощью бизнес-плана могут удостовериться в наличии шансов на коммерческий успех и обеспечение достаточного уровня рентабельности. Поэтому можно выстраивать хозяйственные взаимоотношения с контрагентами фирмы, с которыми планируется осуществлять кооперирование научно-технической, производственной, инвестиционной и иной хозяйственной деятельности на основе бизнес-плана.

Исходя из всего вышеперечисленного, можно сказать, что бизнес-план оценивает предпринимательскую деятельность, дает анализ конъюнктуры рынка, является программой действий предпринимателя, необходимым рабочим инструментом принятия решений и внутрифирменного планирования, актуальный для вновь создаваемых и действующих фирм.

1.2 Цель, задачи и классификация бизнес-планов

Цель бизнес-плана – планирование финансово-хозяйственной деятельности фирмы на краткосрочную и долгосрочную перспективы. Все этапы планирования должны соответствовать современным потребностям рынка для того, чтобы была возможность получения необходимых ресурсов. Кроме того, бизнес-план составляется с целью, чтобы получить ответ на вопрос: «Нужно ли вообще инвестировать этот проект, принесет ли он доход, окупающий все затраты и обеспечит ли необходимый уровень рентабельности»?

Цели любой фирмы делятся на внутренние и внешние и бизнес-план составляется для достижения этих целей. И как повелось уже в нашей стране, большей частью бизнес-план начинают составлять и разрабатывать, когда появляется необходимость в привлечении инвестиций. Но современные предприниматели должны четко понимать, что такой документ составляется не только для достижения внешних целей.

Составление бизнес-плана для достижения внешних целей – это экономическое обоснование в необходимости привлечения дополнительных инвестиций (в форме безвозмездных – гранты, субсидии и т.п. или заемных (кредитных) средств), это презентация возможностей, которые на данный момент имеются у фирмы, чтобы привлечь внимание со стороны инвесторов и кредиторов, это убеждение их в том, что инвестиционный проект имеет достаточный уровень эффективности, а также высокий уровень менеджмента фирмы. Любой инвестор пожелает оценить долю выгодности инвестирования в рассматриваемый инвестиционный проект и получить оценку соотношения будущей возможной отдачи от проекта и доли риска от его вложений. И конечно же, изучение и анализ бизнес-плана инвестиционного проекта является лучшим и доступным способом для этого, учитывая, что все сведения в документе достоверны. Бизнес-план является своеобразной визитной карточкой инвестиционного проекта. Он позволяет инвестору получить ответ на вопрос,

необходимо ли вкладывать средства в этот инвестиционный проект, каковы условия для наиболее эффективной отдачи от инвестиций, какова допустимая для инвестора доля риска и насколько верными являются допущения, выполненные разработчиком инвестиционного проекта. К примеру, для получения банковского кредита обязательным условием является предоставление банку бизнес-плана инвестиционного проекта, составленного грамотно и профессионально. Если заемщик не может предоставить бизнес-план, то это указывает на низкий профессиональный уровень руководства фирмы и сделает получение банковского кредита маловероятным, и это приведет к тому, что в будущем банк будет давать оценку по выдаче кредита такой фирме, как операции, имеющей наиболее высокий риск, и это обязательно повлияет на размер процентной ставки по кредиту в сторону увеличения.

Современный предприниматель должен понимать, что наиболее важными для его фирмы являются внутренние цели, для которых и должен составляться бизнес-план. Внутренние цели отражают – уровень грамотности управляющего персонала, понимания ими рыночной конъюнктуры и реального положения фирмы на рынке, а также эти цели помогают проверить уровень знаний руководящего звена. Достижение понимания между инвестором и руководством фирмы и правильное толкование стратегических целей, характеристик, конкурентной среды, слабых и сильных сторон рассматриваемого инвестиционного проекта, его возможностях и уровне эффективности при заданных условиях, является очень важным моментом.

Независимо от функций, выполняемых бизнес-планом, он предполагает решение тактических и стратегических задач следующего содержания:

- оценка нынешнего состояния фирмы или направлений ее деятельности по финансово-экономическому и организационно-управленческому направлениям;

- выявление и анализ потенциальных возможностей предпринимательской деятельности фирмы, обязательно учитывая все слабые

стороны с акцентом и обращением внимания на сильные стороны;

– генерирование инвестиционно-проектных целей по этим видам деятельности на планируемый период.

При бизнес-планировании учитываются требования хозяйственного и финансового законодательства, опыт разработки планов развития других фирм. Бизнес-план разрабатывается на основе информационных данных отчетности, а также аналитических материалов о состоянии рыночных сегментов.

Значение бизнес-плана отражается в выполняемых им функциях [6, с. 37]:

- для разработки стратегии бизнеса, она особенно необходима в период создания фирмы и при разработке новых направлений деятельности и связана с возможностью использования бизнес-плана для разработки стратегии бизнеса. Это позволяет рассматривать бизнес-план как неотъемлемый элемент стратегического планирования;

- непосредственно планирование связано с использованием бизнес-плана для оценки возможности развития нового направления деятельности и контроля процессов внутри фирмы. Это дает возможность рассматривать бизнес-план именно как процесс планирования и инструмент по управлению;

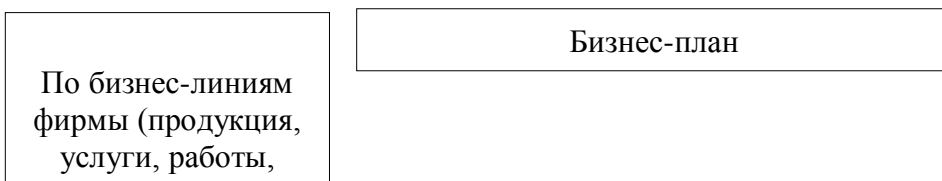
- возможность привлечения потенциальных партнеров и своевременный прогноз возможных препятствий и проблем в процессе реализации предпринимательского проекта и подготовка необходимых мер для их устранения;

- возможность привлечения денежных средств и использование бизнес-плана как инструмента для обеспечения финансирования фирмы. Решение вопросов о предоставлении кредитов, ресурсов;

- возможность привлечения сотрудников фирмы в процесс разработки бизнес-плана, что способствует их информированности, повышению квалификации, создает мотивацию достижения целей.

В рыночной экономике существует множество видов бизнес-планов и их классифицируют по различным основаниям. Наибольшие различия наблюдаются в зависимости от их назначения.

Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса[25, с.39] представлена на рисунке 1.1.



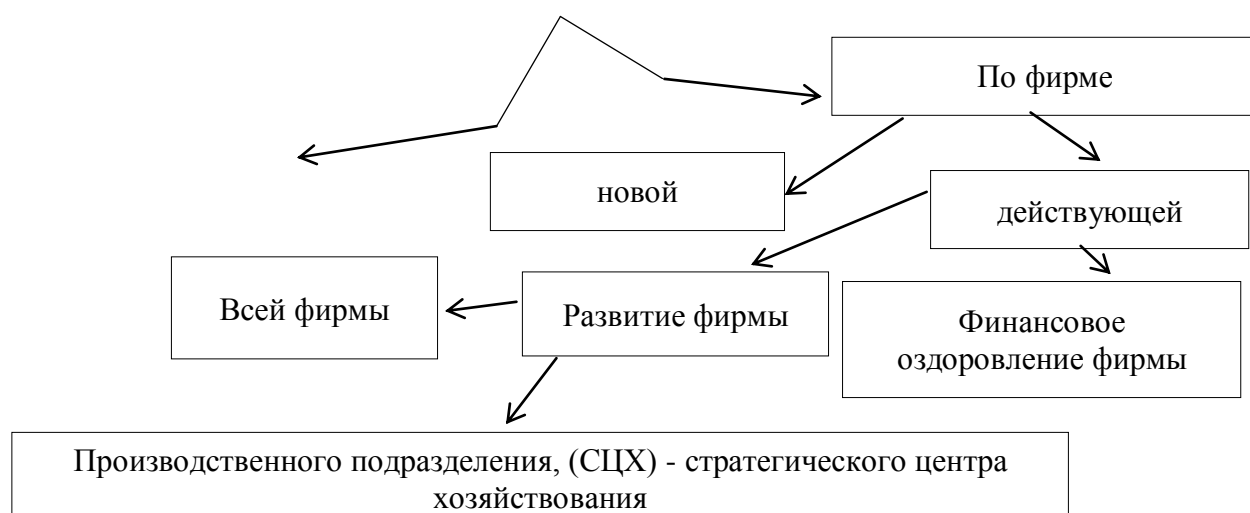


Рисунок 1.1 – Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

Также выделяют следующие основания классификации бизнес-планов:

- тип плана – по основным сферам деятельности, в которых осуществляется план;
- класс плана – по составу и структуре плана и его предметной области;
- масштабы – по размерам плана, численности его участников и степени влияния на окружающий мир;
- длительность – по продолжительности периода осуществления плана;
- по объектам бизнеса [17, с. 113].

Типология классификации планов приведена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Классификация бизнес-планов

№ п/п	Критерии классификации	Вид бизнес-плана
1	Тип плана	Технический, организационный, экономический, социальный, смешанный
2	Класс плана	Монопланы – отдельные планы различного типа, вида и масштаба. Мультипланы – комплексные планы, состоящие из ряда монопланов и требующие применения многопланового управления. Мегапланы – целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, состоящие из ряда моно- и мультипланов
3	Масштабы плана	Малый, средний, крупный, очень крупный. Это разделение условное. Масштабы планов можно конкретизировать – межгосударственный, международный, национальный (государственный), межрегиональный и региональный, межотраслевой и отраслевой, корпоративный, ведомственный, план одной фирмы
4	Длительность плана	Краткосрочный (до трех лет), среднесрочный (от трех до пяти лет), долгосрочный (свыше пяти лет)

В таблице 1.2 выделено четыре критерия классификации планов. Выделяют также еще два типа бизнес-планов: бизнес-план инвестиционного проекта (например, начало нового производства и связанное с ним строительство) и бизнес-план фирмы.

Бизнес-план может быть для функционирующей фирмы по двум направлениям: финансового оздоровления и дальнейшего развития и для вновь создаваемой фирмы.

Бизнес-план по финансовому оздоровлению или дальнейшему развитию

может разрабатываться как для отдельного подразделения, так и для всей фирмы.

Кроме того, бизнес-планы классифицируют по цели разработки: для получения внешнего финансирования; для выработки стратегии развития и для планирования деятельности фирмы.

По назначению или для конечного потребителя документа бизнес-планы бывают для потенциальных инвесторов и для руководителей фирмы.

Специфическим является бизнес-план для получения кредита. Особенности его разработки связаны в первую очередь с тем, что банк, как субъект кредитных отношений: «...должен быть уверенным в текущей и будущей платежеспособности заемщика». Поэтому главной особенностью бизнес-плана для получения кредита является то, что в нем должно быть представлено текущее и ретроспективное финансовое состояние фирмы, оценены финансовые риски деятельности хозяйственного субъекта. Оценка финансовых рисков в деятельности фирм потенциальных заемщиков банка, может проводиться с использованием разнообразных методик. «В качестве базовой методики, рекомендуемой Центробанком РФ выступает оценка вероятности банкротства на базе моделей оценки плановой платежеспособности фирм» [10, с. 429].

Бизнес-план для получения кредита отличается от бизнес-плана для инвестора несколькими моментами [10, с. 437]:

- бизнес-план для получения кредита должен показать потребность фирмы в финансировании в определенный момент и на точно определенный срок;
- должен доказать выгодность для фирмы использования заемных оборотных средств;
- бизнес-план для получения кредита ориентирован на то, чтобы показать банку или другому кредитору высокий уровень платежеспособности фирмы, а значит - возможность погасить кредит и проценты за его использование.

Поскольку разновидностей бизнес-планов довольно много, то, соответственно, они различаются как по структуре, так и по содержанию.

В рамках одной фирмы может разрабатываться и общий стратегический бизнес-план, включающий весь комплекс целей, и отдельные бизнес-планы. Бизнес-план в рамках фирмы является как руководством к действию, так и планово-контролирующим инструментом для менеджмента. Каждое подразделение разрабатывает на основе бизнес-плана фирмы свою стратегию, свои специфические цели, планы и мероприятия.

Таким образом, бизнес-план обобщает анализ возможностей для начала или расширения бизнеса в конкретной ситуации и дает четкое представление о том, каким образом менеджмент фирмы намерен использовать эти возможности.

1.3 Структура бизнес-плана

Непосредственное формирование бизнес-плана, основанное на идее создания нового бизнеса или для изменения действующей фирмы, осуществляется в несколько этапов, детализируемые или укрупняемые далее в разной степени:

- философия фирмы или определение миссии,

- постановка целей и задач проекта,
- формирование общей структуры бизнес-плана,
- организация сбора нужной информации и разработка нормативов,
- конкретно процесс планирования (составление бизнес-плана) [17, с.

46].

Определение миссии или философии фирмы происходит на первом этапе подготовки бизнес-плана - кратко описываются хозяйственные единицы, основные цели, предназначение и сфера деятельности фирмы, указывается роль в решении социальных задач региона и общества в целом. Философия фирмы тесно связана с ее культурой - комплекса типичных для фирмы ценностей, норм и идей, формирующих репутацию фирмы.

Следующий этап – это постановка целей разработки бизнес-плана. Цели отражают более конкретные направления деятельности фирмы и тем самым отличаются от философии фирмы. Процессе функционирования фирмы состоит из комплекса стратегических целей, которые чаще всего одновременно решают множество тактических и оперативных целей. Общую структуру самого бизнес-плана устанавливает третий этап.

Законодательство не дает строгой регламентации по содержанию и структуре бизнес-плана. Он может иметь различное количество разделов, как минимальное, например, всего 6, так и, например, 18 или любое другое число разделов. Бизнес-план делает ориентацию на достижение успеха в основном финансово-экономической деятельности.

Но все же, при подготовке бизнес-плана, следует учитывать определенные условия, несмотря на то, что он не имеет строгих регламентаций по содержанию и структуре [26, с. 27].

Остановимся на этих условиях.

Бизнес-план – это профессиональный документ. На компетенцию бизнесмена, представляющего этот бизнес-план, указывает содержание и внешний вид документа. Он должен быть простым, понятным и доступным для пользования.

Бизнес-план должен быть обеспечен объективной оценкой. Главный бухгалтер или специалист по финансам должен основательно проверить все финансовые расчеты. Ни один потенциальный инвестор не должен обнаружить какой-либо ошибки в бизнес-плане.

Наиболее распространенная схема разделов бизнес-плана представлена ниже.

1. Резюме проекта.
2. Описание проектируемого продукта или видов услуг.
3. Исследование и анализ рынка.
4. План маркетинга.
5. Производственный план.
6. Организационный план.
7. Юридический план.
8. Финансовый и инвестиционный план.
9. Анализ и управление рисками.

Резюме должно в сжатой форме охватывать основные элементы инвестиционного проекта, в которой потенциальный инвестор может получить всю необходимую информацию.

В этом разделе отражаются основная суть и цели проекта, средства по достижению этих целей. Также кратко излагается выгодность проекта, сильные и слабые стороны, воздействие на экономику населенного пункта, региона или страны, важность для отрасли, его социальная значимость. Приводятся основные финансовые показатели в агрегированном виде и отдельно, которые подтверждают рентабельность проекта.

Документ должен содержать следующую информацию [11, с. 98]:

- краткое описание фирмы, основные направления деятельности, описание продукции и рынков;
- краткую характеристику руководства фирмы;
- краткую характеристику финансовых показателей за последние 2 - 3 года;
- краткое описание стратегии развития, инвестиционного проекта, рисков;
- прогноз финансового развития на 3 - 5 лет;
- краткое описание потребности в финансировании, включая объемы, сроки, предлагаемую структуру капитала и направления его использования.

Обычно потенциальные инвесторы располагают ограниченным временем и изучать новые инвестиционные возможности некогда, поэтому велика доля вероятности, что они рассмотрят только резюме проекта. Задачей этого раздела является вызвать интерес потенциального инвестора, который будет заинтересован продолжить более тесное знакомство с фирмой, желающей получить инвестиции.

Описание проектируемого продукта или вида услуг - в этом разделе бизнес-плана необходимо подробно описать продукты и (или) услуги, которые фирма представляет на рынке сегодня и планирует предложить в будущем. В

описании отражается следующая информация [11, с. 100]:

- характеристики продукции (услуг) и маркетинга, систем продвижения и распределения продукции и (или) услуг;
- недостатки производимой продукции, а также ее конкурентные преимущества, обеспечивающие успех на рынке либо сдерживающие ее проникновение на рынок.

Рекомендуется в бизнес-плане как можно больше иллюстрировать графиками, диаграммами и таблицами описание проекта. Учитывать то, что инвестор может не иметь специальных технических знаний, поэтому описание продукции и услуг должно иметь общедоступный характер. А вся необходимая техническая документация о новом продукте, услуге, приобретаемом оборудовании, располагается в приложении к бизнес-плану.

В маркетинговом плане должны быть отражены [11, с. 102]:

- экономическое, социальное, инфраструктурное значение данного производства (строительства) для развития страны или региона;
- изучение и оценка конечных потребителей, их разделение по возрастным, социальным и национальным группам;
- состояние спроса и предложения на планируемую к производству продукцию, объем производства в России или регионе;
- анализ сегмента рынка планируемой к производству продукции, прогноз его развития;
- анализ и расчет ожидаемой доли фирмы после выхода на рынок новой продукции либо после расширения производства;
- определение собственной доли рынка;
- потенциальные конкуренты, их сильные и слабые стороны, доля рынка конкурентов, планы их развития и финансовое состояние (хотя такую информацию получить достаточно сложно);
- основные свойства продукции, благодаря которым она становится предпочтительнее продукции конкурентов;

- организация сбыта продукции, характеристика предприятий, привлекаемых к ее реализации;
- расчет и прогноз оптовых и розничных цен на производимую продукцию;
- организация рекламы фирмы и ориентировочный объем затрат на ее проведение;
- программа реализации продукции; прогноз объема производства, цен и выручки от продажи в целом и по отдельным товарам, распределенной по месяцам (кварталам).

В производственном плане описываются [13, с. 206]:

- описание развития производственных мощностей, освоение производства новых видов продукции, формирование в фирме научно - исследовательской базы;
- описание производственных площадей, зданий и сооружений.
- программа производства и реализации продукции;
- влияние инвестиции на объемы производства: направлены ли они на закупку нового или модернизацию существующего оборудования, предусматривается ли использование этого кредита для пополнения оборотных средств; что повлияет на размеры запасов и дебиторской задолженности, то есть объемы производства должны быть тесно связаны с направленностью инвестиций;
- действующая в фирме технология производства и влияние внедрения новых технологий на объемы производства;
- анализ основных средств (первоначальная, остаточная стоимость, форма и норма амортизационных отчислений), их поставщики и условия поставок (аренда, покупка, лизинг), поставщики сырья и материалов (название, условия поставок) и ориентировочные цены;
- потенциальные альтернативные источники снабжения сырьем и материалами в случае возникновения проблем у партнеров фирмы;

- система управления персоналом в фирме: численность работающих, затраты на оплату труда, квалификация инженерно-технического персонала и специалистов среднего и высшего звена управления;

- управленческий учет в фирме: годовые затраты на выпуск продукции, переменные и постоянные затраты, себестоимость единицы продукции.

Если инвестиционный проект предусматривает строительство различных объектов, то в данный раздел должен содержать следующие пункты: смету и стоимость строительства; структуру капитальных вложений по проектно-сметной документации включая строительно-монтажные работы; затраты, связанные с приобретением оборудования и другие затраты.

В настоящее время важным разделом бизнес-плана является обеспечение безопасности производства по экологической и технической составляющей.

Организационный и юридический планы включают следующее описание фирмы.

Организационный – это план по организации деятельности фирмы, реализующей инвестиционный проект, указывающий [13, с. 207]:

- статус, размер уставного капитала, состав организации, распределение долей;

- форма собственности претендента. По ООО указываются условия создания, по АО – состав основных акционеров и принадлежащие им доли, объемы выпущенных акций и их эмиссии;

- члены совета директоров, их краткие биографические справки;

- распределение обязанностей между директорами;

- имеется ли поддержка проекта со стороны местной администрации.

Юридический раздел бизнес-плана и его детальное наполнение зависит от формы организации, которую выбрала фирма. Необходимо обосновать причины выбора той или иной формы собственности и организации дела, наметить возможные перспективы изменения этих форм и объяснить, почему такая стратегия наилучшая.

Исходя из вышесказанного, юридический раздел должен дать ответы на вопросы, какова система управления фирмой, ее кадровая политика, нормативно-правовые акты и разрешительные документы, регламентирующие ее деятельность.

Любая управленческая деятельность в той или иной степени носит рисковый характер. План риска необходим для оценки опасности того, что цели, поставленные в бизнес-плане, могут быть полностью или частично не достигнуты. Оценка проводится по стадиям бизнес-плана. После ее проведения разрабатывается перечень мер, позволяющих уменьшить возможные риски.

Данный раздел содержит понятие риска, его оценку, прогнозирование и управление риском. Этот раздел должен показать, как уменьшить риски и потери за счет организационных мер профилактики рисков и программы страхования от рисков.

Оценка риска представляет собой один из наиболее сложных и наименее точных элементов финансового анализа. Потребуется, как можно точнее определить все непредвиденные обстоятельства, которые могут возникнуть в будущем.

Финансовый план - пожалуй, один из важнейших разделов бизнес-плана, раскрытие данного раздела бизнес-плана показывает, насколько целесообразно инвестировать финансовые ресурсы той или иной фирмы. Для того чтобы инвестор имел представление о финансовом состоянии фирмы, представляются отчеты этой фирмы за последние 2 – 3 года и на последнюю отчетную дату, а именно: баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств. Для иностранного инвестора финансовые отчеты должны быть в обязательном порядке приведены в соответствие с международными стандартами бухгалтерского учета. В приложениях к отчетам раскрываются принципы отражения операций: начисления износа, оценки запасов и так далее.

На основе представленных отчетов анализируется финансовое состояние фирмы в динамике: ликвидность; финансовая зависимость и платежеспособность; прибыльность; оборачиваемости ресурсов.

Только после тщательного исследования финансового состояния фирмы можно принимать окончательное решение об инвестициях. В принципе инвестиционный проект может быть очень интересным и рентабельным, но, если фирма, предполагающая реализовать его, находится в тяжелом финансовом положении, нет никакого смысла реализовывать проект именно через данную фирму.

В этом разделе рассматриваются следующие показатели [13, с. 208]:

- объем финансирования проекта: инвестиции, направляемые на поставку основных фондов и нематериальных активов, кредиты для пополнения оборотных средств фирмы и так далее;
- финансовые результаты реализации проекта: выручка, издержки производства;
- движение денежных средств (основополагающим условием реализуемости проекта является положительное значение показателя денежного потока);
- эффективность инвестиционного проекта по показателям срока окупаемости, индекса рентабельности, бюджетной эффективности;
- прогноз баланса и отчета о прибылях и убытках;
- расчет реализации инвестиционного проекта без финансирования и с финансированием, то есть воздействие финансового левериджа;
- определение точки безубыточности, которая соответствует объему реализации, начиная с которого выпуск продукции должен приносить прибыль;
- бюджетный эффект инвестиционного проекта, который определяется как разница между поступлениями в бюджет и выплатами из него в связи с реализацией данного проекта;
- прогноз движения денежных средств на основе пессимистических и оптимистических значений основных показателей проекта: стоимости сырья, цены реализации, ставки дисконтирования и так далее.

Далее приведем основные разделы бизнес-плана, необходимого для

предъявления в банк с целью получения кредита.

Самый первый раздел, он может быть максимально коротким – это описание бизнеса. Чем предприниматель, собственно, собирается заняться или начал заниматься. Не стоит расписывать абсолютно все подробно, достаточно будет основных тезисов. В этом же разделе необходимо убедительно представить конкурентные преимущества будущего заемщика: чем будет принципиально отличаться или уже отличается от других конкурентов, почему именно у будущего заемщика будут покупать товар или услугу.

Следующий раздел – это маркетинговое исследование рынка товара или услуги. Будущего инвестора надо убедить, что рынок есть, покупатели найдутся. Необходимо сделать оценку емкости рынка. Далее в бизнес-плане должно присутствовать описание конкурентов: сколько фирм уже присутствует на рынке и какую долю при этом будущий заемщик может «оттянуть» на себя.

Следующий раздел бизнес-плана – это плановые расходы. Здесь нужно выделить два подраздела: первоначальные (инвестиционные, разовые) расходы и регулярные (текущие). Последние надо разделить на постоянные (аренда, лизинговые или кредитные платежи, связь, транспорт и так далее) и переменные. Обязательно выбрать оптимальную систему налогообложения и учесть налоги.

Исходя из этого, будущий заемщик сможет посчитать, насколько рентабельный ожидается бизнес. Доходы будущий заемщик спланирует, расходы посчитает. Если рентабельность меньше 40% годовых, скорее всего, будущему заемщику откажут в финансировании.

Далее необходимо составить план cash-flow - потока денежных средств. Он составляется исходя из предыдущего расчета рентабельности. Чтобы начать или продолжить процесс производства (оказания услуги), наверняка потребуется для начала произвести закуп сырья (или расходных материалов). Экономическая логика подсказывает, что лучше обеспечить большой запас и получить хорошую скидку у поставщиков, на рентабельности в конечном итоге

это скажется очень положительно. Однако не обязательно, что будущие покупатели будут рассчитываться сразу же в момент отгрузки (например, сети типа Ашана или Метро рассчитываются с поставщиками в течение месяца после полной отгрузки). Так что в данном разделе нужно соотнести доходы и расходы по каждому месяцу.

Большинство банков ограничиваются планом финансового потока и расчетом рентабельности, которые составляют около 30 процентов бизнес-плана. Из этих разделов легко просчитываются базовые показатели, по которым между собой сравниваются бизнес-проекты – IRR и NPV.

Готовясь к первому разговору с будущими инвесторами рекомендуется предложить краткое эссе, которое содержит: описание сути проекта; инвестиционную потребность; срок окупаемости инвестиций; рентабельность проекта после его выхода на самоокупаемость.

В случае если первоначальная информация вызовет интерес инвестора или банк, то потенциальному заемщику обычно предлагают стандартную форму, в которую заемщик внесет полную и подробную информацию по проекту.

Составляя бизнес-план специалистами используется различная информация, в том числе и статистическая, и бухгалтерская. Бизнес-план рекомендуется составлять на несколько лет вперед, с возможностью и необходимостью его корректировки и пересмотра если это понадобится.

В наше время бизнес-план становится постоянным элементом компетентного управления. Бизнес-планирование служит основой для развития внутренней системы фирмы с учетом влияния внешних факторов.

В современных условиях возникает необходимость усиления внимания корпоративного управления к вопросам контроля, так как постоянное усложнение хозяйственной жизни фирм требует новых подходов к разработке систем, которые способны держать в порядке всю систему хозяйствования. Поэтому, контроль реализации бизнес-плана, представляющий систему наблюдений и проверки по соответствию процесса функционирования объекта управления принятым ранее управленческим решениям, выявляющий результаты воздействия управленческих функций на управляемый объект, охватывающий все основные стадии и задачи.

Система контроля включает в себя ряд основных элементов:

- объекты, которые определяют цели и задачи бизнес-плана;
- предметы – к ним относятся отдельно взятые структурные элементы бизнес-плана;
- субъекты, к которым относятся структурные подразделения фирмы, контролирующие соблюдение и выполнение бизнес-плана;
- технология, включающая в себя осуществление процедур, по выявлению отклонений фактических результатов от плановых [38, с. 162].

Разработанные бизнес-задания деятельности фирмы являются базой для контроля исполнения бизнес-плана, поэтому контроль фактических ситуаций осуществляется по каждому отдельному бизнес-заданию.

Чтобы создать эффективно действующую систему контроля исполнения бизнес-плана нужно выполнить следующие действия:

- определить сферы деятельности, в которых будет необходим и оправдан контроль с особенно тщательным подходом;
- установить определенные стандарты деятельности;
- создать систему сбора информации о деятельности;

- сравнить результаты деятельности с определенными стандартами;
- принять необходимые меры чтобы скорректировать нежелательные отклонения.

Руководители должны основываться такой системой контроля:

- выявить подразделения, которым необходимо улучшение деятельности, выразить его в количественной оценке, используя метод сравнения по имеющимся стандартам;
- обеспечить получение информацией о показателях деятельности руководителей каждого подразделения;
- за высокие достижения руководителей этих подразделений незамедлительно реагировать поощрениями для них;
- отстающим подразделениям организовать помощь;
- такую процедуру сделать традиционной;
- разработать систему сравнений в динамике если имеются неоднократные повторения высоких показателей у одних и тех же подразделений;
- не оставлять без внимания ни одно направление деятельности фирмы и ввести отчет по их сферам деятельности;
- во избежание игнорирования отдельных сфер деятельности необходимо обеспечить оперативное управление приоритетами.

Выделяют ряд этапов, которые образуются в процессе анализа текущей деятельности фирмы и последующего контроля исполнения бизнес-плана:

- контроль за исполнением различных статей бизнес-плана доверяют определенному кругу лиц;
- для анализа исполнения бизнес-плана определяют набора «контрольных показателей»;
- организуют сбор информации о финансово-хозяйственной деятельности фирмы;
- информацию представляют в необходимой и удобной форме;

- проводят сравнение плановых показателей с фактическими;
- определяют уровень отклонений;
- анализируют полученные отклонения, выявляют причины [35, с. 264].

Обычно процесс построения бизнес-модели фирмы и формирования ее бюджета задействует довольно большое количество специалистов. Для проведения контроля за исполнением бизнес-плана их всех использовать нецелесообразно. Чтобы сравнить плановые и фактические показатели обычно хватает несколько специалистов. Однако эти специалисты должны участвовать при разработке бизнес-плана и понимать его цифры и иметь представление о том, откуда они берутся.

Изучив различный материал по данному вопросу выпускной квалификационной работы, можно сделать следующий обобщенный вывод.

Бизнес-план – экономический документ по интегрированному планированию всех основных видов деятельности фирмы, который постоянно корректируется и адаптируется к рыночной ситуации. Роль бизнес-плана в предпринимательской деятельности – показать выгодность конкретного проекта и привлечь потенциальных контрагентов, убедить инвесторов, в успешной реализации намеченного.

Существует множество видов бизнес-планов и их классифицируют по различным основаниям. Целью бизнес-плана – планирование хозяйственной деятельности фирмы в соответствии с потребностями рынка и возможностей получения необходимых ресурсов. Независимо от его функций бизнес-план предусматривает решение ряда тактических и стратегических задач.

Содержание и структура бизнес-плана строго не регламентированы законодательством, он может иметь различное количество разделов. Все зависит от масштабов фирмы, это влияет на требования к бизнес-плану по объему информации и уровню ее детализации, но структура бизнес-плана от этого никак не зависит. Он ориентирован на достижение успеха в финансово-экономической деятельности. Контроль реализации бизнес-плана – это система наблюдений и проверки процессов по управлению объектом намеченным управленческим решением, выявляющая результаты управленческих воздействий на управляемый объект и охватывающая все основные этапы и задачи.

В последующем процессе написания ВКР необходимо провести анализ деятельности выбранного объекта исследования, для которого будет осуществляться разработка бизнес-плана на базе изученных теоретических предпосылок.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «БИЗНЕС-ПАРТНЁР»

2.1 Краткая характеристика фирмы

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «Бизнес-партнёр» (ООО «Бизнес-партнёр») – фирма, работающая на рынке консалтинговых услуг. ООО «Бизнес-партнёр» было зарегистрировано в ноябре 2013 года. Директор фирмы и единственный учредитель: Мечиева Наталья Александровна.

Юридический/фактический адрес: Красноярский кр., г. Минусинск, ул. Штабная, 20-3 / г. Минусинск, ул. Народная, 64, оф.407. Телефоны 8 (39132) 4-52-62, 89658929513, e-mail: Business_partner2014@mail.ru.

Проработав более трех лет фирмой были достигнуты довольно хорошие результаты. Было разработано 138 бизнес-планов в таких сферах как сельское хозяйство, производство, услуги для населения, оптовая и розничная торговля. 109 проектов были профинансированы и 101 успешно запущен.

На данный момент в фирме на обслуживании по сопровождению бизнеса находится 24 клиента. Три сельскохозяйственных потребительских кооператива, пять обществ с ограниченной ответственностью (ООО), оказывающих услуги и занимающихся производством, десять индивидуальных предпринимателей глав крестьянских (фермерских) хозяйств (ИП глав КФХ), шесть индивидуальных предпринимателей. Клиенты находятся на различных режимах налогообложения – общая и специальные режимы: упрощенная системы налогообложения, применяющие единый сельскохозяйственный налог и единый налог на вмененный доход. Все клиенты являются работодателями.

Кроме того, в офисе фирмы оказываются дополнительные услуги по копированию, сканированию, набору текстов, ламинированию документов, переписыванию старых аудио- и видеокассет в цифровой формат, монтаж фото изображений, видео и аудио записей. Юрист фирмы оказывает услуги по составлению различных документов гражданско-правового характера.

По данным бухгалтерской отчетности за 2016 год фирма получила прибыль 699 тыс. руб. (Приложение В).

За 2016 год было разработано 8 сайтов для клиентов, проведено одно маркетинговое исследование для туристической фирмы и оказано множество услуг по разработке рекламных макетов и проектов.

Средняя заработная плата работников фирмы составляет 21856 рублей, что на данный момент для города Минусинска считается в пределах средней по городу.

ООО «Бизнес-партнёр» находится на специальном режиме налогообложения в виде УСНО (упрощенной системы налогообложения). Уплачивается налог, рассчитываемый с суммы доходов за вычетом расходов.

ООО «Бизнес-партнёр» используют информационные ресурсы:

- электронные базы данных ООО «Бизнес-партнёр» и клиентов ООО «Бизнес-партнёр»;
- интернет ресурсы: сайт (на стадии разработки), доступ к сети интернет через ООО «Кристелеком», канал отправки отчетности в электронном виде через оператора Тензор;
- стандартное системное программное обеспечение: операционные системы семейства Windows, драйверы, утилиты и пр.;
- прикладное программное обеспечение: 1С бухгалтерия, уполномоченная бухгалтерия ССБИС+++, документовед, набор ключей с электронно-цифровыми подписями;
- справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

Слабой стороной в ООО «Бизнес-партнёр» является недостаточность офисных помещений, это затрудняет обслуживание клиентов, занижает финансовый результат. Поэтому в дальнейшем необходимым является расширение офисных площадей. С этой целью в третьей части настоящей работы разработан бизнес-план для целей получения кредита.

Характеристика штатных работников фирмы ООО «Бизнес-партнёр» представлена в таблице 3.1 в третьей части работы. По данным таблицы

3.1 видно, что в штате фирмы работают 12 человек, некоторые из них совмещают должности. Более детальный анализ работников приведен в следующих параграфах настоящей работы.

2.2 Анализ актива и пассива баланса

Для предварительной оценки финансового состояния фирмы представим данные бухгалтерского баланса в виде агрегированных показателей в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Агрегированный аналитический баланс за 2016 г.

Актив	Сумма, тыс. руб.	%	Пассив	Сумма, тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6
Внеоборотные активы	193,0	12,0	Собственный капитал	375,0	23,4
Оборотные активы	1409,0	88,0	Заемный капитал	1227,0	76,6
Баланс	1602,0	100,0	Баланс	1602,0	100,0

Из полученных данных таблицы 2.1 видно, что по валюте баланса фирма относится к микро-предприятиям, так как, $1602 < 2000 * \text{МРОТ}$, по отношению к уровню заемного капитала, собственный капитал более чем в 3 раза меньше.

Показатели структуры и динамики активов представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Показатели структуры и динамики активов

№ п/п	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		сумма, тыс. руб.	%	сумма, тыс. руб.	%	сумма, тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Всего активов	871,0	100,0	1602,0	100,0	731,0	83,9
	в том числе:						
1.1	внеоборотные	161,0	18,5	193,0	12,0	32,0	19,9
	из них:						
	материальные	161,0	18,5	193,0	12,0	32,0	19,9
1.2	оборотные	710,0	81,5	1409,0	88,0	699,0	98,5
	из них:						
	финансовые	710,0	81,5	1409,0	88,0	699,0	98,5

По данным таблицы 2.2 активы фирмы в 2016 году выросли на 83,9% эти изменения для данной фирмы являются значительными, капитал преимущественно расположен в мобильной(подвижной) сфере, динамику имущества, в большей степени, обуславливают финансовые активы. Большую часть составляют оборотные активы, все они являются денежными средствами, так как фирма оказывает услуги. Значит фирма извлекает максимум прибыли из своей деятельности.

Сведения, которые приводятся в пассиве баланса, позволяют определить, какие изменения произошли в структуре собственного и заемного капитала, сколько привлечено в оборот фирмы долгосрочных и краткосрочных заемных средств.

Показатели структуры и динамики пассивов представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели структуры и динамики пассивов

№ п/п	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		сумма, тыс. руб.	%	сумма, тыс. руб.	%	сумма, тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Всего источников:	1602,0	100,0	871,0	100,0	-731,0	-45,6
	в том числе:						
1.1	собственных	375,0	23,4	375,0	43,1	0,0	0,0
1.2	заемных	496,0	56,9	1227,0	76,6	731,0	147,4
	из них:						
	долгосрочных	48,0	5,5	0,0	0,0	-48,0	-100,0
	краткосрочных	448,0	51,4	1227,0	76,6	779,0	173,9

Группировка обязательств, продемонстрированных в таблице 2.3 по категориям показывает, что источники за 2015 и 2016 года состоят из собственных и заемных средств. Заемные средства составляют значительно большую часть источников. Зависима или нет фирма, покажет дальнейший анализ. Из данной таблицы видно, что долгосрочные займы практически уменьшились, осталось чуть более 5 тыс. руб. на конец 2016 года. А краткосрочные состоят как из займов, так и текущей кредиторской задолженности, посмотрим на это далее.

Группировка обязательств по категориям заемных обязательств отражена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Группировка обязательств по категориям

№ п/п	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		сумма, тыс. руб.	%	сумма, тыс. руб.	%	сумма, тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Обязательства всего:	496	100,0	1227	100,0	731	147,4
	в том числе:						
1.1	кредиты и займы	53	10,7	294	24,0	241	454,7
1.2	кредиторская задолженность всего	443	89,3	933	76,0	490	110,6

Группировка обязательств по категориям заемных обязательств приведенная в таблице 2.4, показывает на наличие большой доли кредиторской задолженности и значительно меньшей доле кредитов и займов. Из вышепроведенного анализа дебиторской и кредиторской задолженности, понятно, что, не отражая дебиторов в отчетности фирма не может видеть реального положения вещей. Если дебиторская задолженность больше кредиторской, то это говорит о том, что у фирмы все хорошо, если же наоборот, то необходимо анализировать их соотношение.

2.3 Анализ ликвидности и финансовой устойчивости фирмы

Анализ ликвидности и финансовой устойчивости фирмы помогает заблаговременно и объективно оценить финансовое состояние фирмы, чтобы выявить все «узкие места» и причины их возникновения.

Коэффициенты финансовой устойчивости фирмы – это показатели, которые наглядно демонстрируют уровень стабильности фирмы в финансовом плане.

В таблице 2.5 приведена краткая характеристика финансовых показателей ООО «Бизнес-партнёр» за два последних года. Данных показателей немного, так как фирма не производственная, а оказывает услуги, к ним относятся: выручка от реализации услуг, себестоимость, налог на прибыль, чистая прибыль, рентабельность активов, реализуемых услуг и затрат.

Таблица 2.5 – Анализ финансовых показателей ООО «Бизнес-партнёр»

Показатель	Абсолютные величины, тыс. руб.		Структура, %		Изменения	
	2015г.	2016г.	2015г.	2016г.	абсолютное изменение, +, -	темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7
Выручка	2770,0	5766,0	100,0	100,0	2996,0	208,0
Себестоимость, в том числе:	1980,0	4896,0	71,0	85,0	1464,0	247,0
поставщики и подрядчики	532,0	792,0	19,0	14,0	272,0	149,0
оплата труда и отчисления с ФОТ	1448,0	4104,0	52,0	71,0	1192,0	283,0
Прочие	39,0	40,0	1,0	1,0	39,0	103,0
Налог на прибыль	63,0	131,0	2,0	2,0	117,0	208,0
Чистая прибыль	688,0	699,0	26,0	12,0	954,0	102,0
Активы	871,0	1602,0	31,0	28,0	355,0	184,0
Рентабельность, %:						
-активов	79,0	44,0	х	х	-35,0	56,0
-реализуемых услуг	25,0	12,0	х	х	-13,0	48,0
-затрат	35,0	14,0	х	х	-21,0	40,0

Анализ показателей таблицы 2.5 следующий. В 2016 году по сравнению с 2015 годом выручка от оказанных услуг выросла больше чем в 2 раза (темп роста 208%) и составила более 5 млн. руб. Себестоимость в основном увеличилась за счет увеличения фонда оплаты труда и расширения штата

сотрудников. Уровень прибыли сократился с 26% до 12%, но ее размер остался практически без изменений (темп роста 102%). Сократились все показатели рентабельности. Но это нельзя характеризовать как отрицательный момент, поскольку фирма только начала развиваться, увеличилась в штате и видно, что основная статья расходов – это расходы на ФОТ. Это вполне нормальное соотношение, поскольку это не производственная сфера, а сфера услуг, и нет расходов, связанных с производством продукции, с хранением запасов как материалов, так и готовой продукции. В целом можно сказать, что фирма добилась хороших результатов и видно, что увеличение доходов связано с расширением фирмы и эти доходы инвестируются пока в кадровый потенциал. В дальнейшем при таком штате и уровне заработной платы ожидается рост выручки от реализации услуг за счет привлечения новых клиентов и, соответственно, рост чистой прибыли, которую планируется направлять на дальнейшее развитие фирмы.

Показатели обеспеченности материальных активов источниками финансирования представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Показатели обеспеченности материальных активов источниками финансирования

тыс. руб.

№ п/п	Показатели	2015 г.	2016 г.
1	2	3	4
1	Собственный капитал	375,0	375,0
2	Внеоборотные активы	161,0	32,0
3	Собственные оборотные средства (СОС) (стр. 1-стр. 2)	214,0	343,0
4	Долгосрочные пассивы	0,0	0,0
5	Собственные и долгосрочные источники (стр.3+стр.4)	214,0	343,0
6	Краткосрочные заемные средства	448,0	779,0
7	Общая величина основных источников (стр.5+стр.6)	662,0	1122,0
8	Общая величина запасов и затрат	0,0	0,0
9	Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (стр. 3 - стр.8)	214,0	343,0
10	Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников (стр.5- стр.8)	214,0	343,0

11	Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников (стр.7- стр.8)	662,0	1122,0
----	--	-------	--------

На основе данных таблицы 2.6 можно сделать вывод о нормальном финансовом состоянии фирмы, так как все показатели источников финансирования имеют положительные изменения по отношению к предыдущему году. Собственный капитал фирмы не изменился, а вот показание внеоборотных активов сократилось значительно – их стоимость на конец 2016 года составила 32 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом.

Расчет коэффициентов финансовой устойчивости приведен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Расчет коэффициентов финансовой устойчивости

№ п/п	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонение	Нормативное значение
1	2	3	4	5	6
1	Коэффициент автономии	0,2	0,1	-0,1	$\geq 0,5$
2	Коэффициент обеспеченности запасов	0,0	0,0	0,0	$\geq 0,6$
3	Коэффициент обеспеченности оборотных средств	0,3	0,1	-0,1	$\geq 0,1$
4	Коэффициент маневренности	0,6	0,5	-0,1	$\geq 0,3$

В таблице 2.7 отражены показатели коэффициента автономии, находящиеся на уровне ниже нормы, говорят о том, что фирма зависима от кредиторов. Отсутствие коэффициента обеспеченности запасов показывает, что фирма полностью финансируется за счет заемных средств. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает достаточность у организации собственных средств для финансирования текущей деятельности. Положительный показатель коэффициента маневренности показывает, способность фирмы поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников.

Для проведения анализа ликвидности баланса фирмы статьи активов группируют по степени ликвидности – от наиболее быстро превращаемых в

деньги к наименее. Пассивы же группируют по срочности оплаты обязательств. Активы ранжируются по степени их реализуемости, т.е. чем больше ликвидность актива, тем выше его скорость трансформации в денежные средства. Сами денежные средства обладают максимальной степенью ликвидности. Пассивы предприятия ранжируются по степени срочности погашения. В таблице ниже представлена группировка активов и пассивов предприятия.

Группировка статей баланса приведена в таблице 2.8.

Основной признак ликвидности – формальное превышение стоимости оборотных активов над краткосрочными пассивами.

Таблица 2.8 – Группировка статей баланса для анализа его ликвидности

тыс. руб.

Актив	2015 г.	2016 г.	Пассив	2015 г.	2016 г.
1	2	3	4	5	6
Наиболее ликвидные активы, А нл	710,0	1409,0	Наиболее срочные пассивы, П нс	443,0	933,0
Быстро реализуемые активы, А бр	0	0	Краткосрочные пассивы, П кс	448,0	294,0
Медленно реализуемые активы, А мр	0	0	Долгосрочные пассивы, П дс	48,0	0,0
Трудно реализуемые активы, А тр	161,0	193,0	Постоянные пассивы, Пп	375,0	375,0
ИТОГО:	871,0	1602,0	ИТОГО:	1314,0	1602,0

При сопоставлении в таблице 2.8 групп активов с пассивами выявлено соответствие нормативным значениям, сумма активов равна сумме пассивов, фирму можно назвать платежеспособной так как сумма заемных средств стала меньше.

А сумма финансовых вложений значительно увеличилась.

Расчет коэффициентов ликвидности проведен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Расчет коэффициентов ликвидности

Наименование	2015 г.	2016 г.	Нормативные значения
--------------	---------	---------	----------------------

коэффициента			отечественные нормативы	зарубежные нормативы
1	2	3	4	5
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,8	1,1	$\geq 0,1$	$\geq 0,2$
Коэффициент критической ликвидности	0,8	1,1	$\geq 0,7-0,8$	$\geq 1,5$
Коэффициент текущей ликвидности	0,8	1,1	$\geq 1,2-1,5$	$\geq 2,0$

По данным коэффициентам ликвидности в таблице 2.9 видно, что фирма соответствует больше отечественным нормативам, чем зарубежным.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая доля краткосрочных долговых обязательств может быть покрыта за счет денежных средств и их эквивалентов в виде рыночных ценных бумаг и депозитов.

Положительный коэффициент критической ликвидности показывает, что фирма сможет погасить текущие обязательства, если положение станет действительно критическим. Коэффициент текущей ликвидности показывает способность фирмы погашать текущие обязательства за счет только оборотных активов, данной фирме не всегда легко это дается.

2.4 Оценка эффективности деятельности фирмы

Оценка эффективности деятельности фирмы помогает предпринимателю определить границы соотношения достигнутых фирмой результатов и необходимых для этого затрат. На основе этого анализа выбирается наилучший способ увеличения эффективности.

Анализ финансовых результатов фирмы представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ финансовых результатов «Бизнес-партнёр»

№ п/п	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения	
		сумма, тыс. руб.	сумма, тыс. руб.	сумма, тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6
1	Выручка от продажи	2770,0	5766	2996	108,2
2	Себестоимость продаж	1980,0	4896	2916	147,3
3	Валовая прибыль (убыток)	790,0	870	80	10,1

4	Прибыль (убыток) от продаж	790,0	870	80	1,6
5	Прочие доходы	0,0	0	0	0,0
6	Прочие расходы	39	40	1	2,6
7	Прибыль (убыток) до налогообложения	751	830	79	1,6
8	Текущий налог на прибыль	63	131	68	107,9
9	Чистая прибыль (убыток)	688	699	11	1,6

По итогам, показанным в таблице 2.10 на 2016 год показатель выручки от продаж вырос на 108,2% и составил более 5,7 млн. руб., также значительно повысился показатель себестоимости продаж и прочие расходы. Но не смотря на повышение расходов, фирма все же выходит на положительную динамику чистой прибыли.

Показатели деловой активности приведены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Показатели деловой активности

№ п/п	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения
1	2	3	4	5
1	Коэффициент деловой активности	3,18	3,60	0,42
2	Фондоотдача основных средств, руб.	17,20	29,88	12,67
3	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	3,90	4,09	0,19
4	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	7,39	15,38	7,99
5	Коэффициент оборачиваемости заемных средств	52,26	19,61	-32,65

Исходя из полученных значений деловой активности в таблице 2.11, можно сделать вывод что фирма является рентабельной, все показатели по сравнению с предыдущим годом увеличились, а коэффициент оборачиваемости заемных средств уменьшился.

Показатели рентабельности приведены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Показатели рентабельности

%

№ п/п	Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	Отклонения
1	2	3	4	5
1	Рентабельность продаж	28,52	15,09	-13,43

2	Рентабельность текущей (основной) деятельности	39,90	17,77	-13,43
3	Рентабельность активов	86,22	51,81	-34,41
4	Рентабельность собственного капитала	1,83	1,86	0,03

Исходя из полученных данных таблицы 2.12 можно увидеть, что фирмостала менее рентабельной, так как все показатели рентабельности, кроме рентабельности собственного капитала, значительно уменьшились. Это связано с тем, что в структуре затрат значительно возросли расходы на оплату труда, что связано с расширением фирмы, созданием дополнительных рабочих мест и наймом новых работников. В этом аспекте данные показатели характеризуют фирму с положительной стороны.

Таблица 2.13отражает структуру и динамику основных средств.

Таблица 2.13 – Показатели структуры и динамики основных средств

Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
	сумма, тыс. руб.	%	сумма, тыс. руб.	%	сумма, тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7
Основные средства всего:	161,0	100,0	193,0	100,0	32,0	19,9
в том числе:						
машины и оборудование	161,0	100,0	193,0	100,0	32,0	19,9
Справочно:						
активная часть	161,0	100,0	193,0	100,0	32,0	19,9

Из данных таблицы 2.13 видно, что фирма имеет только одну группу основных средств, в которую входит офисное оборудование. У фирмы пока нет другого имущества и собственного здания в том числе. Стоимость основных средств увеличилась на 19,9 %, это характеризует фирму с положительной стороны.

В течение года происходит движение основных средств, связанное с их поступлением и выбытием. Располагая данными баланса основного капитала фирмы рассчитаем показатели движения и состояния основных средств в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Показатели физического износа и движения основных средств

№ п/п	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		всего	активная часть	всего	активная часть	всего	активная часть
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Основные средства всего, тыс. руб.	161,0	161,0	193,0	193,0	32,0	32,0
2	Начисленный износ всего, тыс. руб.:	28,0	28,0	36,0	36,0	8,0	8,0
3	Коэффициент износа	0,174	0,174	0,187	0,187	0,013	0,013
4	Коэффициент годности	5,750	5,750	5,361	5,361	-0,389	-0,389
5	Коэффициент обновления	0,466	0,466	0,285	0,285	-0,181	-0,181
6	Коэффициент выбытия	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Исходя из данных таблицы 2.14 можно сказать что все показатели, кроме, коэффициента годности и обновления имеют положительную динамику. Фирма имеет выгодную интенсивность движения основных средств.

Для обобщающей характеристики эффективности и интенсивности использования основных средств используются показатели фондоотдачи, фондоемкости и фондорентабельности, приведенные в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Показатели эффективности использования основных производственных фондов

№ п/п	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения
1	2	3	4	5
1	Фондоотдача	17,20	29,88	12,67
2	Фондоемкость	0,06	0,03	-0,02
3	Фондорентабельность	4,27	3,62	-0,65

Из полученных данных таблицы 2.15 видно, что тенденция изменений имеет положительный показатель по фондоотдаче, но отрицательный по фондоемкости и фондорентабельности. Увеличение показателя фондоотдачи характеризует фирму с положительной стороны, так как каждая единица стоимости основных средств стала приносить больше выручки. Уменьшение показателя во времени является положительной тенденцией в развитии фирмы.

Таблица 2.16 отражает структуру и динамику оборотных активов.

Таблица 2.16 – Показатели структуры и динамики оборотных активов

Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
	сумма, тыс. руб.	%	сумма, тыс. руб.	%	сумма, тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7
Оборотные активы - всего	710,0	100,0	1409,0	100,0	699,0	98,5
в том числе денежные средства	710,0	100,0	1409,0	100,0	699,0	98,5

По данным таблицы 2.16 видно, что денежные средства увеличились почти в два раза, это несомненно положительно характеризует фирму и говорит о том, что ООО «Бизнес-партнёр» имеет положительную динамику развития.

Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов представлен в таблице 2.17.

Таблица 2.17– Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов

№ п/п	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения
1	2	3	4	5
1	Выручка от продажи, тыс. руб.	2770,0	5766,0	2996,0
2	Средние остатки оборотных средств, тыс. руб.	710,0	1409,0	699,0
3	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	3,901	4,092	0,191
4	Длительность одного оборота, дней	92,274	87,971	-4,304

По данным таблицы 2.17 видно, что выручка по отношению к предыдущему году увеличилась более чем в два раза. Так же в дополнение о положительной работе фирмы говорит положительное отклонение средних остатков оборотных средств и коэффициента оборачиваемости оборотных средств и отрицательное отклонение длительности одного оборота, дней.

В таблице 2.18 представлены состав и структура выручки фирмы.

Таблица 2.18 – Средняя выручка от реализации ООО «Бизнес-партнёр» в 2016г.

Наименование затрат	Кол-во, шт.	Стоимость услуги, тыс. руб.	Стоимость за месяц, тыс. руб.	Выручка за год, тыс. руб.	Структура, %
1	2	3	4	5	6
Разработка бизнес-планов, в среднем за месяц	2	30,0	60,0	720,0	12,49
Разработка ТЭО	2	10,0	20,0	240,0	4,16
Сопровождение бизнеса, в т.ч.:	-	-	375,00	4500,00	78,04
Сельхозкооперативы	3	50,0	150,0	1800,0	31,22
Общества с ограниченной ответственностью	5	25,0	125,0	1500,0	26,01
ИП глава КФХ	10	7,0	70,0	840,0	14,57
ИП	6	5,0	30,0	360,0	6,24
Разработка сайтов, в среднем за месяц	0,67	10,0	6,7	80,0	1,39
Прочие (дополнительные услуги)	х	х	18,8	226,0	3,92
Итого:	х	х	х	5766,0	100,00

Из таблицы 2.18 видно, что основная выручка фирмы поступает от реализации аутсорсинговых услуг, более 78 %, в том числе выручка от обслуживания трех самых крупных организаций – сельскохозяйственных потребительских кооперативов – 31,22 %. Стоимость разработки бизнес-плана указана как средняя, цена колеблется от 10000 руб. (для безработных) до 70000 руб. для крупных проектов. Клиентами фирмы по сопровождению бизнеса являются предприниматели г. Минусинска и Минусинского района, покупателями услуг по разработке бизнес-планов, ТЭО, проведению маркетинговых исследований являются будущие и действующие предприниматели и организации, находящиеся на широком географическом сегменте. Большую часть услуг приобретали безработные граждане для участия в конкурсах для получения грантов, некоторые клиенты были из различных уголков России (участие и победа в тендерных аукционах с помощью заключенного договора с фирмой ООО «Закупки.ру», которая предоставляет заказчиков на исполнение услуги), а также два клиента заказывали бизнес-планы по производству в промышленных масштабах для получения кредитов в банках Казахстана.

Текущие затраты консалтинговой фирмы приведены в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Текущие среднемесячные затраты ООО «Бизнес-партнёр»

Наименование затрат	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %
1	2	3
Аренда офиса	13,5	3,0
Расходы на интернет и телефон	6,0	1,0
Обслуживание программного обеспечения	25,0	6,0
Фонд оплаты труда (ФОТ)	262,3	65,0
Отчисления с ФОТ	79,7	20,0
Материальные расходы (расходные материалы - бумага, краска для принтеров и подобное)	16,5	4,0
Прочие	5,0	1,0
Итого:	408,0	100,0

Как видно из таблицы 2.19 большую долю текущих затрат составляют расходы на оплату труда и отчисления с заработной платы - 65% и 20 % (вместе 85%), 6% - это расходы на содержание текущих программ (СБиС и Консультант плюс), примерно одинаковую долю составляют аренда офиса и материальные расходы – 3 и 4 % соответственно. Программа СБиС от фирмы «Тензор» представляет собой единую систему создания, подготовки, проверки, а также анализа и сдачи отчета посредством Интернета во все государственные органы контроля из единого окна. И незначительную часть расходов составляют расходы на связь и прочие расходы. Такая структура расходов характерна для отрасли услуг и считается нормальной.

2.5 Заключительная оценка финансового состояния фирмы

Перейдя к заключительной оценке финансового состояния фирмы, приведем динамику основных экономических показателей в таблице 2.20. агрегируем эти показатели, поскольку они рассматриваются и в других разделах настоящей работы.

Таблица 2.20 – Динамика основных экономических показателей

Показатели	Сумма, тыс. руб.			Отклонения от 2014 г.			
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г.		2016 г.	
				+, -	%	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8

1.Выручка от продажи продукции, работ, услуг	196,0	2770,0	5766,0	2574,0	1313,3	5570,0	2841,8
2. Прочие доходы (грант)	300,0	0,0	0,0	-300,0	0,0	-300,0	0,0
3.Себестоимость проданных товаров, работ, услуг	316,0	1980,0	4896,0	1664,0	526,6	4580,0	1449,4
4.Прибыль до налогообложения	180,0	751,0	830,0	571,0	317,2	650,0	361,1
5.Чистая прибыль	178,0	688,0	699,0	510,0	286,5	521,0	292,7

В таблице 2.20 получены данные экономических показателей - они показывают, что, не смотря на то что фирма теряет по сравнению с 2014 годом прочие доходы, а также, увеличивается себестоимость проданных товаров, работ, услуг, все же удастся с каждым годом значительно увеличивать выручку и чистую прибыль. К прочим доходам фирмы отнесены целевые денежные средства, полученные в форме гранта. Исходя из таблицы 2.19 видно, что большая доля себестоимости состоит из затрат на оплату труда, и это считается нормой для сферы услуг.

Показатели движения кадров представлены таблицей 2.21.

Таблица 2.21 – Показатели движения кадров

Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонение	
			+, -	%
1	2	3	4	5
1. Среднесписочная численность, чел	7	12	5	71,4
2. Принято работников, чел.	4	5	1	25,0
3. Выбыло работников, чел.	0	0	-	-
4. Коэффициент оборота по приему (стр. 2 : стр. 1)	0,6	0,4	-0,2	-27,1

Из представленных данных в таблице 2.21 видно, что среднесписочная численность увеличилась по сравнению с 2015 годом, это обусловлено тем, что фирма создало дополнительные рабочие места и расширило сферу услуг.

Состояние персонала по категориям работников приведено в таблице 2.22.

Таблица 2.22– Состояние персонала

Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонение
1	2	3	4
1Списочная численность работников, чел	7	12	5
2ИТР, человек всего:	7	12	5
- служащие	1	3	2
- руководители	1	3	2
- специалисты	5	6	1
3Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1374,2	3147,24	1773,0
4Средняя заработная плата, тыс. руб.	16,36	21,86	5,50

По данным таблицы 2.22 видно, что фирма увеличила фонд оплаты труда, среднюю заработную плату, это обусловлено увеличением среднесписочной численности работников. Количество работников в 2016 году увеличилось на 5 человек по сравнению с предыдущим годом. Для такой фирмы это очень хороший результат. Из общего числа работников большую часть занимают специалисты – 6 человек. Фонд оплаты труда вырос более чем на 1,7 млн. руб. по сравнению с предыдущим годом.

Состояние персонала по видам выплат работникам отражено в таблице 2.23.

Таблица 2.23 – Состояние персонала

Виды оплат	Год		Отклонения	
	2015 г., тыс. руб.	2016 г., тыс. руб.	сумма, тыс. руб.	%
1	2	3	4	5
Основная заработная плата	1072,8	2664,84	1592	148,4
Премии	176,0	218,0	42,0	23,9
Отпускные	112,7	247,1	134,4	119,3
Больничные листы за счет работодателя	12,7	17,3	4,6	36,2
Итого ФОТ	1374,2	3147,24	1773	129,0

Все полученные показатели таблицы 2.23 возросли, по сравнению с предыдущим годом, так как, увеличился рабочий штат фирмы.

2.6 Вопросы экологии

Любая хозяйственная деятельность оказывает прямое или косвенное воздействие на окружающую среду. Независимо от рода своей деятельности и вида выпускаемой продукции фирма сталкивается с вопросами так или иначе связанными с экологией.

Российское законодательство не содержит положений, прямо устанавливающих необходимость организации экологической службы как структурной единицы фирмы, в отличие подобных специальных требований в области охраны труда, устанавливающих обязанность каждого работодателя, осуществляющего производственную деятельность, численность работников которого превышает 50 человек, создать службу охраны труда (ст. 217 Трудового кодекса РФ).

В природоохранном законодательстве вопросам организации экологической службы до 1 января 2015 года был посвящен пункт 2 ст. 67 ФЗ «Об охране окружающей среды», устанавливавшего обязанность хозяйствующего субъекта представлять в орган государственного экологического надзора сведения об организации экологической службы и лицах, ответственных за осуществление производственного экологического контроля. В настоящее время подобное требование сохранилось в пункте 3 ст. 25 Федерального закона № 96-ФЗ «Об охране атмосферного воздуха».

Согласно п. 1 ст. 16 ФЗ «Об охране окружающей среды» негативное воздействие на окружающую среду является платным. К негативному воздействию на окружающую среду относятся:

- выбросы в атмосферный воздух загрязняющих и иных веществ;
- сбросы загрязняющих и иных веществ и микроорганизмов в поверхностные водные объекты, подземные водные объекты и на водосборные площади;
- загрязнение недр, почв;

- размещение отходов производства и потребления;
- загрязнение окружающей среды шумом, теплом, электромагнитными, ионизирующими и другими видами физических воздействий;
- иные виды негативного воздействия на окружающую среду.

На первый взгляд, приведенные положения никак не могут быть связаны с так называемыми «офисными» фирмами– непроизводственными фирмами, имеющими только офисные пространства, заполненные компьютерами, оргтехникой и канцтоварами.

Неужели деятельность фирм, оказывающих разнообразные услуги (консалтинговые, юридические, аудиторские, рекламные, медицинские и др.), торгово-посреднических, проектных и прочих непроизводственных фирм отрицательно сказывается на экологической обстановке? Ведь офис – это место, где сотрудники меньше всего соприкасаются с природой, если только не используют служебный автомобиль. А образовавшиеся отходы состоят из корзин с бытовым мусором, отходов бумаги, использованных картриджей, перегоревших люминесцентных лампочек, отработанных канцтоваров и проч.

Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору (далее - Ростехнадзор) считает, что осуществлять плату за загрязнение окружающей природной среды обязаны все, кто осуществляет предпринимательскую деятельность. Мотивируется это следующим: даже непроизводственная деятельность ведет к образованию отходов (в частности, офисного и бытового мусора). Такая позиция основана на формулировке п. 2 ст. 16 Закона об охране окружающей среды. Согласно данной норме «экологическую» плату следует вносить и тем, кто производит «иные виды негативного воздействия на окружающую среду». Таким образом, в поле зрения Ростехнадзора попадают не только фабрики, заводы, строительные организации, но и обычные «офисные» фирмы. Рассмотрим обстоятельства, на которые следует обратить особое внимание при уплате экологических платежей именно таким организациям.

Обязанность по внесению платы за негативное воздействие на

окружающую среду определяется не статусом хозяйствующего субъекта, а ведением им деятельности, влекущей за собой негативное воздействие на окружающую среду. Если исключить такие совершенно не свойственные «офисным» фирмам виды воздействия, как выброс в атмосферу загрязняющих веществ от стационарных источников, сброс загрязняющих веществ в поверхностные и подземные водные объекты, электромагнитные и радиационные воздействия, то обязанность по внесению ими платы, как правило, вытекает из следующих видов негативного воздействия:

- использование компьютеров, являющихся источником электромагнитного излучения;
- выброс в атмосферу загрязняющих веществ от передвижных источников;
- размещение отходов.

К ООО «Бизнес-партнёр» применительно только положение первого и последнего пункта, поскольку автомобиля на балансе фирмы нет.

«Офисная» фирма, использующая в процессе осуществления деятельности персональные компьютеры, хотя и являющиеся источником электромагнитного излучения, не обязана исчислять и уплачивать в бюджет плату за негативное воздействие на окружающую среду вследствие отсутствия соответствующих нормативов для расчета размера такой платы.

Что касается офисного мусора (картон, бумага, лампы, пищевые отходы и т.д.), то обязанности по внесению платы возникают у собственника отходов при их хранении и (или) захоронении. Согласно п. 1 ст. 4 Федерального закона от 24.06.1998 № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления» право собственности на отходы принадлежит собственнику сырья, материалов, полуфабрикатов, иных изделий или продуктов, а также товаров (продукции), в результате использования которых эти отходы образовались. Право собственности на отходы может быть приобретено другим лицом на основании договора купли-продажи, мены, дарения или иной сделки об отчуждении отходов (п. 2 ст. 4 Закона об отходах).

Таким образом, применительно к «офисным» фирмам для целей определения плательщика приоритетными являются право собственности на отходы и вопрос определения лица, осуществляющего их размещение (хранение), поскольку обязанности по внесению платы возникают у собственника отходов при их хранении и (или) захоронении.

В соответствии со ст. 1 Закона об отходах под размещением отходов понимается их хранение и захоронение.

Закон об отходах определяет хранение отходов как их содержание в объектах размещения отходов в целях их последующего захоронения, обезвреживания или использования, а захоронение отходов – как изоляцию не подлежащих дальнейшему использованию отходов в специальных хранилищах в целях предотвращения попадания вредных веществ в окружающую среду.

Закон об отходах (ст. 12) устанавливает особые требования к объектам размещения отходов: их создание допускается на основании разрешений, выданных специально уполномоченными федеральными органами исполнительной власти; определение места строительства таких объектов осуществляется на основе специальных исследований и при наличии положительного заключения государственной экологической экспертизы; объекты размещения отходов вносятся в государственный реестр объектов размещения отходов. Ведение государственного реестра объектов размещения отходов осуществляется в порядке, определенном уполномоченным Правительством РФ федеральным органом исполнительной власти.

Следовательно, деятельность по размещению отходов носит специализированный характер и осуществляется в специально оборудованных местах.

Как правило, сами «офисные» фирмы деятельностью по размещению отходов (в смысле, придаваемом этой деятельности нормами Закона об отходах) не занимаются, поскольку они либо заключают договоры на вывоз мусора для промышленного захоронения со специализированной организацией, имеющей лицензию на обращение с отходами; либо арендуют офис, где

проблемами уборки и вывоза мусора занимается арендодатель (если обеспечение вывоза отходов и внесение платы за их размещение по договору является его обязанностью).

ООО «Бизнес-партнёр» арендует офис, уборку и вывоз мусора осуществляет арендодатель.

Таким образом, буквальное прочтение норм Закона об отходах позволяет сделать вывод: если «офисная» фирма фактически не размещает бытовые и канцелярские отходы, образовавшиеся от использования оргтехники и оформления документации, платить экологические платежи она не должна. Тот, кто выносит корзину с бытовыми и офисными отходами к мусорному контейнеру, осуществляет деятельность, именуемую как обращение с отходами, а не их размещение.

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ДЛЯ ООО «БИЗНЕС-ПАРТНЁР»

3.1 Организационный план и правовое обеспечение деятельности

ООО «Бизнес-партнёр» относится к микро-предприятиям, оказывающим услуги. Бизнес консалтинговой фирмы не подлежит лицензированию, поскольку этот вид деятельности отсутствует в перечне Федерального закона «О лицензировании отдельных видов деятельности». Также, для такого вида деятельности не требуется специальных разрешений.

Нормативно-правовая база, регламентирующая деятельность ООО «Бизнес-партнёр» - Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ (части первая, вторая, третья), Трудовой кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ (части первая, вторая), Федеральные законы от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей», от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ», от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне» и др. Локальные акты - устав общества, решение единственного учредителя, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда и премировании, должностные инструкции и др.

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью.

ООО «Бизнес-партнёр» зарегистрировано в Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы № 10 по Красноярскому краю, расположенной по адресу: 662608, г. Минусинск, ул. Ленина, 56.

ООО «Бизнес-партнёр» находится на упрощенной системе налогообложения.

В фирме работают 12 человек, некоторые совмещают должности (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Характеристика персонала ООО «Бизнес-партнёр»

Должность	ФИО, возраст	Образование, опыт работы
Директор	Мечиева Н. А., 45 лет	Красноярский государственный технический университет
Главный бухгалтер	Банников Ю.В., 36 лет	Красноярский государственный университет
Помощник директора	Маслова Ю.В., 31 год	Минусинский сельскохозяйственный колледж
Бухгалтер	Хаврова Е.Е., 41 год	Хакасский государственный университет им. Катанова
Экономист	Овчинникова Е.Н., 42 г	Красноярский аграрный университет
Специалист по кадрам	Гольцова М.Л., 37 лет	Современная гуманитарная академия
Офис-менеджер	Будина Н.Н., 22 года	Минусинский колледж культуры и искусства
Экономист-маркетолог	Вараксина А.О., 25 лет	Хакасский государственный университет им. Катанова, институт экономики и управления
Специалист по бизнес-планированию	Мечиева Н. А., 45 лет	Красноярский государственный технический университет
Специалист по малому бизнесу	Ахметшина А.И., 41 год	Хакасский технический институт СФУ
Юрист	Юртаев А.С., 32 года	ХГУ им. Катанова
Системный администратор	Мечиев С.В., 38 лет	Минусинский колледж культуры и искусства
Специалист копицентра	Мечиев С.В., 38 лет	Минусинский колледж культуры и искусства
Курьер	Капустин Н.В., 25 лет	Хакасский технический колледж
Водитель	Капустин Н.В., 25 лет	Хакасский технический колледж

Из таблицы 3.1 видно, что большинство сотрудников фирмы имеют высшее образование и опыт работы в своей области – 8 человек из 12.

Основополагающее значение в работе фирмы имеет квалификация, профессионализм, экономическая и финансовая грамотность работающих в специалистов. Ключевые факторы успеха – безукоризненное выполнение договоренностей, абсолютно конфиденциальная, надежная работа, которой можно полностью доверять. Все сотрудники ценят честное отношение с клиентами и добросовестное отношение к работе, поскольку репутация фирмы превыше всего.

Система подбора кадров в фирме базируется на следовании принципу конкурентного отбора из большого числа претендентов. Периодически

проводятся семинары по повышению квалификации и профессионализма работников.

ООО «Бизнес-партнёр» стремится заинтересовать в работе сотрудников так, чтобы они выполняли работу быстро и эффективно.

Высшим должностным лицом ООО «Бизнес-партнёр» является его директор, действующий на принципах единоначалия, который без доверенности действует от имени фирмы, представляет его интересы, распоряжается имуществом фирмы, установленных действующим законодательством и заключенным с ним контрактом, заключает договоры, в том числе – трудовые, выдает доверенности, открывает в банках расчетный и другие счета, пользуется правом распоряжения средствами, утверждает штаты, издает приказы, дает указания обязательные для всех сотрудников фирмы. Он самостоятельно определяет структуру администрации, аппарата управления, численность, квалификационный и качественный составы, заключает с ними контракты, трудовые договоры. Организационная структура фирмы «Бизнес-партнёр» представлена в приложении А.

ООО «Бизнес-партнёр» пока не имеет собственного офиса и арендует его.

На балансе фирмы находится легковой автомобиль, мебель, оборудование (офисная техника) и программное обеспечение. Стоимость имущества фирмы на конец 2017 года по балансу составила 871 тыс. руб.

3.2 Производственный план

Бизнес в консалтинговой среде развивается быстро, а поэтому важно правильно выбрать направления, чтобы дальше перспективно развиваться. Главная цель фирмы – вкраткие сроки наработать клиентскую базу. Хорошая молва и репутация, устойчивые связи и удачный предшествующий опыт являются наиболее важным фактором для успешной реализации консалтинговых услуг.

Главное правило: во-первых, конфиденциальность - показать, что этой фирме можно полностью довериться; во-вторых, договоренности с клиентами

должны быть выполнены безукоризненно. Эти два, на первый взгляд, простых правила составляют общую картину о фирме.

Индивидуальный подход к клиентам - это залог успеха. Каждый клиент уникален и требует к себе индивидуального подхода. Необходимо войти в положение клиента, понять специфику его бизнеса и проблемы и найти оптимальное решение. Нельзя спешить, а изучить досконально и правильно. Выработать свою формулу успеха - профессионализм, доверие, взаимопонимание и уважение, умноженные на конфиденциальность.

Консалтинговая фирма «Бизнес-партнёр» оказывает услуги, перечисленные в разделе 2.1 настоящей работы. Для производства данного вида услуг, в первую очередь, необходимы специалисты и оборудование, которые выполняют работу качественно, профессионально и в необходимые заказчику сроки. Также для производства таких услуг необходимы помещения и мебель.

Сейчас фирма уже имеет большинство нужного оборудования для работы: компьютеры, ноутбуки, МФУ, принтеры, программное обеспечение и др. Но фирма планирует обзавестись собственным помещением, которое не нужно арендовать, купить дополнительное оборудование и мебель. Об этом подробнее в разделе 3.5 настоящей работы. Собственное помещение необходимо как для сокращения статей затрат себестоимости услуг, связанных с арендными платежами, так и в целях повышения эффективности графика работы фирмы (в арендуемых помещениях фирма вынуждена работать по режиму собственника здания, в котором находятся и другие организации, оказывающие различные услуги, режим работы неудобный для ООО «Бизнес-партнёр») и улучшения имиджа фирмы (сейчас офисы располагаются в старом здании, построенном в 60-х годах прошлого века, имеет весьма непрезентабельный вид). Но сегодняшнее расположение фирмы имеет и свои преимущества, его собственником является местный муниципалитет и поэтому за достаточную площадь арендная плата невысока в сравнении с предлагаемой арендой других деловых центров, кроме того, здание расположено в деловой части города, в очень удачном месте.

Помещения фирмы представляют собой три отдельных кабинета на четвертом этаже, находящихся в четырехэтажном здании. Здание имеет удобное месторасположение со стоянкой для автомобилей. В нём сосредоточено много других деловых точек и офисных помещений (краевое БТИ, земли города, отдел архитектуры и др.). Рядом находится МФЦ города.

Особых требований к помещениям для подобной фирмы нет, кроме того, что оно должно быть не сырым и не пыльным. Помещения сухие, чистые, светлые, ремонт фирма произвела за свой счет. Есть точка доступа к сети Internet. Офисные помещения оснащены необходимыми мебелью и офисной техникой.

Мечиева Н.А. является специалистом с большим опытом работы в области маркетинга, финансов и анализа. Являясь руководителем, осуществляет контроль за качеством оказания всех услуг, поскольку основная философия фирмы – создание и поддержание положительных репутации и имиджа, и стратегическая цель фирмы – это получение необходимой прибыли, расширение спектра оказываемых услуг и завоевание новых рынков сбыта.

Штат работников фирмы по мере увеличения объемов оказания услуг постепенно расширяется. На начальном этапе было всего 4 человека, а сейчас уже 12 человек.

Оказание услуг осуществляется как за наличный расчет, так и безналичным способом – на расчетный счет фирмы. Расчетный рублевый счет фирмы открыт в Промсвязьбанке.

Оказание услуг осуществляется по следующей схеме:

1. Заявление клиента на оказание услуги (услуг).
2. Заключение договора об оказании услуги (услуг).
3. Частичная оплата заказчиком, в размере необходимом для выполнения услуги.
4. Выполнение услуги в оговоренные в договоре сроки.
5. Контроль выполнения услуги руководителем.
6. Предоставление результатов заказчику.

7. Расчет за оказанную услугу (наличным или безналичным способом).

Такая технология производства оказания услуг будет удобна как для клиента, так и для фирмы. В заявлении отражается основная просьба об оказании конкретных услуг. В договоре об оказании услуг четко оговорены требуемые виды оказываемых услуг, сроки выполнения, размер и способы оплаты, права и обязанности сторон и т.п.

Список основных инвестиционных (капитальных) затрат, отражен в разделе 3.5.

3.3 План маркетинга

Главная цель ООО «Бизнес-партнёр» – расширение клиентской базы и удержание имеющихся клиентов. Хорошая молва и репутация, устойчивые связи и удачный предшествующий опыт являются наиболее важным фактором для успешной реализации консалтинговых услуг.

Целевая клиентская группа – будущие и уже ведущие свой бизнес предприниматели, фирмы, предприятия, организации и граждане г. Минусинска Минусинского района и близлежащие районы края.

Стратегия фирмы заключается в увеличении прибыли за счет совершенствования организации бизнеса.

Сбыт - услуги реализовываются посредством прямых каналов сбыта.

Самый хороший способ по продвижению консалтинговых услуг – это подача объявлений в различные местные газеты, презентабельные визитные карточки (которые раздаются каждому клиенту и в местах, где часто бывают предприниматели и бизнесмены). Также периодически подается реклама на телевидении и радио и оказывает большую помощь в продвижении услуг.

ООО «Бизнес-партнёр» уделяет большое внимание рекламе, связям с общественностью с помощью различных приемов маркетинга.

Постоянная реклама в СМИ – пресс-релизы в газете «Власть труда», объявления в газетах – «Народная», «Минусинский курьер», «Власть труда», бегущая строка на телевидении и реклама по местному радио. Кроме того,

реклама в газетах прилегающих районов – Курагинский, Краснотуранский, Шушенский, Ермаковский. Это сделано с целью расширения географии рынка сбыта услуг. Это принесло свои результаты – на обслуживании по аутсорсингу 50 % клиентов из других районов. Фирма сейчас работает только с бизнесменами Красноярского края, но в ближайшей перспективе – завоевание рынка консалтинга и аутсорсинга близлежащей Хакасии.

Печатная реклама – визитки, листовки, коммерческие предложения, расположение информации в телефонном справочнике и различных рекламных журналах – Визитка, Услуги нашего города и др.

Ну и самое главное, это уже заслуженная репутация фирмы, которая приносит свои плоды. Недавно в фирме был проведен анализ клиентов, и выяснилось, что большая их часть, обратилась за услугой по рекомендации знакомых, которые уже обращались в фирму за различными услугами.

Все маркетинговые мероприятия и работа по связям с общественностью направлены в настоящее время на расширение клиентской базы, повышение конкурентоспособности и формирование положительного имиджа.

Несомненно, использование маркетинговых инструментов в бизнесе обязательно, но больший акцент сейчас сделан на связи с общественностью. Связи с общественностью в сфере развития подобных услуг – это те средства, которые улучшают доверие к фирме и помогают достичь успеха и конкурировать.

Использование методов воздействия на потребителей для стимулирования их желания воспользоваться услугами фирмы включают использование следующих маркетинговых инструментов: создание имиджа работников; предоставление полной информации клиентам в информационной зоне о видах услуг, стоимости, сроках предоставления, условиях платежа, гарантиях, штрафных санкциях; разработка инструкций (справочного материала) для работников по «корпоративной культуре»; проведение различных акций; визитки и дисконтные карты; календари и постеры; использование дифференцированной ценовой политики.

При установлении отпускных цен на услуги в первую очередь ориентир установлен на средние рыночные цены, устоявшиеся в данном сегменте рынка, но также исходя из сопоставления себестоимости услуг с предполагаемой ценой.

Уровень цен на предлагаемые услуги ниже уровня цен конкурентов, предусмотрена гибкая система скидок. И что немаловажно - уровень цен в этом сегменте рынка стабилен. Кроме того, уникальность услуги по аутсорсингу, заключается в том, что подобной услуги никто в городе не оказывает и она включает в себя весь комплекс услуг по сопровождению бизнеса. Цена этой услуги значительно ниже, чем у ближайших конкурентов Абакана и Красноярска.

Общий подход к ценообразованию построен на следующих видах цен, применение которых обеспечит повышение конкурентоспособности фирмы: система скидок; «специальные предложения»; установление низких цен на отдельный вид услуг с целью одновременного обращения внимания клиентов и на более дорогие услуги; цена потребительского сегмента, т.е. цена на одни и те же услуги, реализуемые разным группам потребителей.

Как видно, для того чтобы добиться желаемого результата со стороны целевых потребителей фирма использует самые разнообразные средства и инструменты, которые в совокупности образуют маркетинговый комплекс.

3.4 Финансовый план

Финансовый план представлен в финансовой модели к бизнес-плану в приложении Г. Планируется привлечение кредита для расширения бизнеса. Срок окупаемости проекта наступает на 24 месяце, это видно из листа 2 приложения Г.

Процентная ставка 19,89 % годовых, отсрочки в выплате тела кредита и его процентов нет, срок кредитования 18 месяцев.

По выбранной программе кредитования на небольшую сумму кредита не требуются поручители и залоговое имущество.

В следующем разделе представлен анализ рынка консалтинговых услуг и проведено маркетинговое исследование.

График выдачи и погашения кредита представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – График выдачи и погашения кредита

тыс. руб.

№	Дата платежа	Сумма платежа	Основной долг	Проценты	Остаток задолженности
1	2	3	4	5	7
1	1-ый месяц	64,26	47,80	16,46	945,20
2	2-ой месяц	64,26	48,59	15,67	896,61
3	3-ий месяц	64,26	49,40	14,86	847,21
4	4-ый месяц	64,26	50,21	14,04	797,00
5	5-ый месяц	64,26	51,05	13,21	745,95
6	6-ой месяц	64,26	51,89	12,36	694,06
7	7-ой месяц	64,26	52,75	11,50	641,31
8	8-ой месяц	64,26	53,63	10,63	587,68
9	9-ый месяц	64,26	54,52	9,74	533,16
10	10-ый месяц	64,26	55,42	8,84	477,74
11	11-ый месяц	64,26	56,34	7,92	421,40
12	12-ый месяц	64,26	57,27	6,98	364,13
13	13-ый месяц	64,26	58,22	6,04	305,91
14	14-ый месяц	64,26	59,19	5,07	246,72
15	15-ый месяц	64,26	60,17	4,09	186,55
16	16-ый месяц	64,26	61,17	3,09	125,39
17	17-ый месяц	64,26	62,18	2,08	63,21
18	18-ый месяц	64,26	63,21	1,05	0,00
Итого:		1 156 632,50	1156,63	993,00	163,63

Как видно из приведенного графика в таблице 3.2, кредит рассчитан на 1,5 года.

3.5 Инвестиционный план и стратегия финансирования

Следующий раздел бизнес-плана призван раскрыть план кредитуемого проекта. Цель кредита - покупка помещения под офис и покупка дополнительного оборудования для офиса ООО «Бизнес-партнёр».

К наиболее серьезным препятствиям для получения кредита малыми фирмами банк относит, прежде всего, их размер и небольшую сумму запрашиваемого кредита, высокие процентные ставки на ссудный капитал, недоверие к менеджменту такой фирмы со стороны банка, а также отсутствие кредитной истории.

Банку выгоднее кредитовать крупные фирмы с большой выручкой. Уровень финансовой устойчивости таких заемщиков довольно высок, а значительные поступления денежных средств на расчетный счет клиента позволяют банку оперировать этими суммами, извлекая дополнительную прибыль за счет предоставления краткосрочных межбанковских кредитов.

Проработав более года, возникла необходимость в пополнении более мощных ЭВМ, multifunctional устройств (копиры, сканеры, принтеры), ризографа (для большого количества печатных форм и бланков), источников бесперебойного питания, принтера цветного формата А3, большого ламинатора, принтера для распечатывания чертежей формата А1, мебели и других основных средств.

Рассчитаем общую потребность в финансировании инвестиционного проекта и представим ее в таблице 3.3.

Таблица 3.3 –Смета единовременных затрат на инвестиционный проект

тыс. руб.

№ п/п	Наименование затрат	Поставщик	Кол-во	Цена	Сумма
1	2	3	4	5	6
1.	Помещение нежилое под офис площадью 42 м ² , адрес: г. Минусинск, ул. Тимирязева	ООО УК Минусинск водстрой	42 м ²	33,00	1386,00
2.	Компьютер в сборе	ООО «ДНС Трейд», г. Минусинск, ул. Абаканская, 50а.	2	60,00	120,00
3.	МФУ формат А3 фирмы Xerox		1	45,00	45,00
4.	Ризограф		1	215,00	215,00
5.	Источник бесперебойного питания		3	8,00	24,00
6.	Принтер цветной формата А3		1	42,00	42,00
7.	Ламинатор для формата А3 и меньше		1	12,00	12,00
8.	Принтер для чертежей формата А1		1	65,00	65,00
9.	Диван для посетителей	Ателье мебели «КАЛИНА» Минусинск	1	25,00	25,00
10.	Шкаф для бумаг		1	15,00	15,00
11.	Сейф		1	20,00	20,00
12.	Кресло компьютерное		2	12,00	24,00
Итого:					1993,00

Дадим краткую характеристику контрагентов, приведенных в таблице 3.3.

ООО УК «Минусинскводстрой» - одно из ведущих предприятий города Минусинска в сфере строительства, член союза строителей Красноярского края с опытом работы в сфере строительства более 9 лет. Имеются все необходимые документы для ведения работ.

Ателье мебели «КАЛИНА» на протяжении многих лет успешно занимается изготовлением добротной и красивой мебели в г. Минусинске. В процессе производства используются лучшие наработки мебельной промышленности. Фирма придает огромное значение новым идеям в развитии производства нестандартных предметов интерьера, заботясь о качестве готовой продукции.

ООО «ДНС Трейд» сеть компьютерных магазинов.

Описание инвестиционного объекта. География инвестиционного объекта имеет широкие границы. Это связано с возможностью работать по удаленному доступу с различными заказчиками услуг с помощью сети интернет. Функциональность фирмы не вызывает сомнений, уже за год работы были достигнуты положительные результаты, которые говорят об имеющемся спросе на предлагаемые услуги. Для скорейшего развития бизнеса фирме необходимо собственное помещение для офиса, что поднимет престиж в глазах клиентов и партнеров по бизнесу.

Потребительские свойства не описаны, поскольку фирма не занимается производством, а оказывает услуги, которые перечислены и описаны выше.

Весь процесс запуска работы на полную мощность при положительном решении и выдаче кредита, займет не более одного месяца.

Помещение под офис планируется купить в новом построенном доме в деловой части города напрямую от застройщика с минимальными затратами, всю необходимую технику и оборудование у поставщика и продавца компьютерной техники ООО «ДНС Трейд», с которыми фирма постоянно работает и имеет скидки как постоянный клиент, дополнительную мебель изготовят под заказ местная мебельная компания «Калина» в кратчайшие сроки и с минимальными затратами. Транспортных расходов будет минимум,

дополнительных расходов на монтаж и установку не потребуется.

В таблице 3.4 представим источники финансирования проекта.

Размер необходимых кредитных инвестиций 1993 тыс. руб.

Таблица 3.4 – Источники финансирования проекта ООО «Бизнес-партнёр»
руб.

№ п/п	Наименование источника	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %
1	2	3	4
1	Собственные средства	1000	50,2
2	Кредитные	993	49,8
ИТОГО стоимость проекта		1993	100,0

Из таблицы 3.4 видно, что собственные средства составляют более 50 процентов стоимости инвестиционного проекта.

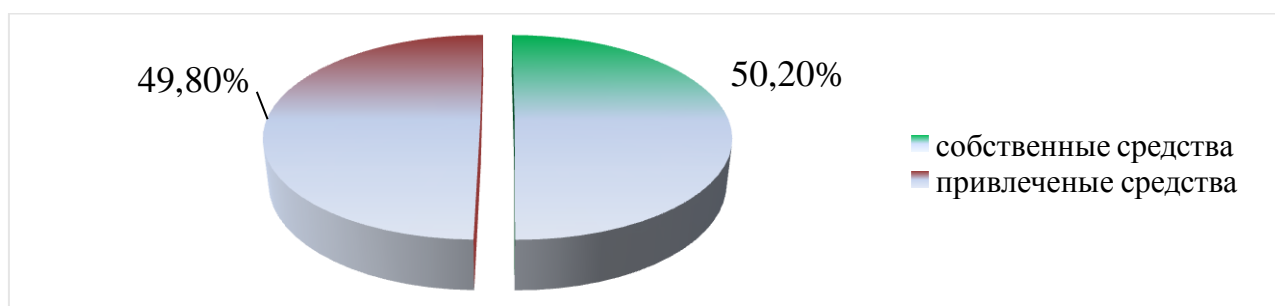


Рисунок 3.1 – Источники финансирования проекта

Объем продаж на плановых два года представлен в Приложении Г, скорректированный с учетом следующего года с незначительным повышением выручки.

3.6 Оценка эффективности бизнес-плана фирмы

Недостатки при разработке бизнес-плана, выявленные кредитным экспертом.

1. Отсутствует краткая бизнес-презентация на 10-15 слайдов, где расписана суть проекта.
2. Цифры в бизнес-плане не подтверждены конкретными предложениями

от поставщиков оборудования, конкретными контрактами с потенциальными клиентами, договорами с поставщиками и так далее.

3. Несмотря на требование банка об отсутствии залога или поручителя, рекомендуется представить залоговое имущество или поручителя, так как фирма работает на рынке менее 5 лет и нет возможности достаточно полно провести анализ финансового состояния (платежеспособности, ликвидности и пр.)

4. Отсутствие кредитной истории.

Пути устранения проблем:

1. Сделать презентацию инвестиционного проекта.

2. Подтвердить цифры в бизнес-плане договорами и контрактами.

3. Представить залоговое имущество или поручителя (Помимо «любимого» банками залога основных средств это может быть поручительство собственника, контрагента, финансирование под активы, которые заемщик предполагает получить при реализации крупного контракта).

4. Малойфирме необходимо быть более гибкой в поиске финансовых ресурсов. Охотно кредитуют малый бизнес лизинговые фирмы. Финансирование посредством лизинговых схем имеет определенные преимущества, в частности дает возможность получить кредит на приобретение оборудования на более длительный срок, нежели в банках. Кроме того, в последнее время начали создаваться специализированные фонды финансирования венчурного бизнеса, малых фирм.

Локальный экономический эффект. Бизнес-план предусматривает расширение фирмы по оказанию консалтинговых услуг. Для предпринимателей представлен широкий комплекс маркетинговых консультаций и услуг на профессиональном уровне. Большинство из предлагаемых в проекте услуг в г. Минусинске никто не оказывает.

Также в ближайшей перспективе (через два года, возможно раньше) планируется расширение фирмы и создание дополнительных рабочих мест, что поможет снизить уровень безработицы в городе. Планируется расширить штат

такими специалистами как юрист, бухгалтер, экономист-маркетолог, финансист. Оценка эффективности проекта представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Показатели эффективности проекта

тыс. руб.

Показатель	Годы		
	1-ый	2-ой	Итого
2	3	4	9
1 Поступления от реализации (выручка)	6000,00	6600,00	12600,00
2 Себестоимость услуг, в т.ч.	7561,30	5663,70	13225,00
3 Прибыль до налогообложения	-1611,60	862,30	-749,30
4 УСН	50,30	74,00	124,30
5 Затраты полные	7611,60	5737,70	13349,30
6 Чистый приведенный доход (NPV)	-1611,60	862,30	-749,30
7 Инвестирование (кредит)	993,00	0,00	993,00
8 Чистый поток с учетом финансирования	-618,60	862,30	243,70
9 То же нарастающим итогом	-618,60	243,70	х
Рентабельность производства с учетом инвестирования, %	-8,18	15,23	1,84
Рентабельность продаж с учетом инвестирования, %	-10,31	13,07	1,93
Доходы в бюджет и фонды, в т.ч.:	1428,74	1484,69	2913,43
Доходы в бюджет и фонды нарастающим итогом	1428,74	2913,43	х
Отчисления в ПФР, ФОМС, ФСС с ФОТ	971,18	993,89	988,37
УСН	50,30	74,00	124,30
НДФЛ	407,27	416,79	824,06
Доход бюджета и фондов на сумму кредитования, %.	143,88	293,40	293,40
Переменные издержки (AVC)	358,00	450,00	808,00
Постоянные издержки (TFC)	5210,30	5213,70	10424,00
Валовая маржа = Выручка от реализации – Переменные издержки (руб.)	5642,00	6150,00	11792,00
Коэффициент валовой маржи = Валовая маржа / выручка от реализации	0,9403	0,9318	0,9359
Порог рентабельности = сумма постоянных затрат / Коэффициент валовой маржи (руб.)	5540,91	5595,19	11138,26
Запас финансовой прочности = Выручка от реализации – Порог рентабельности (руб.)	459,09	1004,81	1461,74
Запас финансовой прочности (%)	7,65	15,22	11,60
Прибыль = запас финансовой прочности x Коэффициент валовой маржи (руб.)	431,70	936,30	1368,00
Сила воздействия операционного рычага = Валовая маржа / Прибыль	13,07	6,57	8,62
Срок окупаемости проекта	23 месяца		
Индекс прибыльности (PI = NPV/ IC)	-0,21	0,11	-0,13
Средний уровень себестоимости, %	126,02	85,81	104,96

Анализируя данные таблицы 3.5, которые рассчитывались как плановые показатели на два года для бизнес-плана, можно резюмировать следующее. Плановая выручка на два года составит 6,0 и 6,6 млн. руб. соответственно. В результате инвестирования средств в основной капитал фирмы за счет частично заемных средств значительно возрастет себестоимость услуг. Настолько, что первый плановый год будет убыточным по показателям, но кэш-фло останется положительным, иначе фирма не смогла бы осуществлять свою операционную деятельность. Видно, что данный проект полностью окупиться к концу второго года, что характеризует его приемлемость, это не долгий период – полностью будет возвращен кредит и уплачены проценты по нему и вернуться собственные вложенные инвестиции. Кроме того, за эти два плановых года в государственные бюджеты различных уровней и внебюджетные фонды будет уплачено почти 3 млн. руб. (точнее 2913,43 тыс. руб.), что составит почти 300 % от суммы кредита. Средний уровень себестоимости на втором году жизни проекта составит более 85 % к выручке от реализации услуг, что также характеризует проект положительно, поскольку это сфера услуг и это приемлемо для молодой развивающейся фирмы. На это же указывает показатель – запаса финансовой прочности – 15,22 %. Себестоимость взяли за второй год, поскольку здесь не учтены инвестиционные вложения, а только текущая деятельность.

В целом данный проект жизнеспособен и, если, найдется банк, согласившийся кредитовать данную фирму, то разработанный бизнес-план подтверждает это. Тем более сумма кредита для фирмы относительно небольшая, но несмотря на это, банки все равно большей частью отказывают в подобных кредитах. Причина – неизвестность заемщика.

Постепенный рост объема продаж услуг будет происходить в результате постоянно проводимых маркетинговых мероприятий, формирования клиентской базы и формирования и поддержания положительного имиджа фирмы «Бизнес-партнёр».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проведенной работы необходимо сделать ряд выводов и обобщений. Поставленная в начале работы цель - изучить теоретические аспекты бизнес-планирования, проанализировать особенности обеспечения и практические технологии разработки бизнес-плана, достигнута. На примере фирмы ООО «Бизнес-партнёр» показана важность и значимость разработки бизнес-плана для получения кредита и ведения коммерческой деятельности в современных условиях ведения бизнеса. Бизнес-план представлен как необходимый инструмент, используемый при принятии проектно-инвестиционных решений, в условиях, соответствующих сегодняшним экономическим потребностям рынка.

В ходе работы для достижения цели, был решен ряд задач - определено понятие бизнес-плана и указана его роль в предпринимательской деятельности, рассмотрена классификация бизнес-планов, обозначены цель и задачи бизнес-плана, дана характеристика структуры бизнес-плана, раскрыта сущность контроля как важной стадии реализации бизнес-плана, проведен анализ рыночной конъюнктуры и конкурентов предмета исследования, раскрыты их стратегии и тактики, разработан бизнес-план конкретной фирмы для целей получения кредита.

Объектом исследования выступили особенности процесса разработки бизнес-плана и для практической реализации бизнес-планирования предметом исследования стало действующая фирма ООО «Бизнес-партнёр».

В наше время бизнес-план стал постоянным и обязательным элементом грамотного управления, а процесс бизнес-планирования является базой для развития внутренней системы фирмы, которая учитывает влияние внешних факторов.

В первой части данной работы были рассмотрены теоретические основы процесса разработки бизнес-плана. Был сделан вывод, что бизнес-план – это стартовая точка и базис плановой и исполнительской деятельности фирмы,

единый источник стратегической информации о нем. Бизнес-план должен составляться с учетом принципов системности, координации планов отдельных подразделений, непрерывности, системности и гибкости.

Во второй части ВКР был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Бизнес-партнёр». Результаты анализа показали неплохие результаты. Фирма еще молодая, но успешно развивается, об этом свидетельствуют полученные показатели. В 2016 году по сравнению с 2015 годом выручка от оказанных услуг выросла больше чем в 2 раза (темп роста 208%) и составила более 5 млн. руб. Себестоимость в основном увеличилась за счет увеличения фонда оплаты труда и расширения штата сотрудников. Уровень прибыли сократился с 26% до 12%, но ее размер остался практически без изменений (темп роста 102%). Сократились все показатели рентабельности. Но это нельзя характеризовать как отрицательный момент, поскольку фирма только начала развиваться, увеличилась в штате и видно, что основная статья расходов – это расходы на ФОТ. Это вполне нормальное соотношение, поскольку это не производственная сфера, а сфера услуг, и нет расходов, связанных с производством продукции, с хранением запасов как материалов, так и готовой продукции. В целом можно сказать, что фирма добилась хороших результатов и видно, что увеличение доходов связано с расширением фирмы и эти доходы инвестируются пока в кадровый потенциал. В дальнейшем при таком штате и уровне заработной платы ожидается рост выручки от реализации услуг за счет привлечения новых клиентов и, соответственно, рост чистой прибыли, которую планируется направлять на дальнейшее развитие фирмы.

Третья часть данной работы была посвящена разработке бизнес-плана для получения кредита. Проведена разработка бизнес-плана ООО «Бизнес-партнёр» для получения кредита, проведена оценка проблем в получении кредита и предложены пути решения этих проблем.

Для дипломного исследования был разработан упрощенный бизнес-план, состоящий из шести пунктов.

Разработанный бизнес-план был оценен экспертом и выявлены

недостатки в бизнес-проекте и указаны проблемы, которые могут возникнуть при получении кредита:

1. Отсутствует краткая бизнес-презентация на 10-15 слайдов, где расписана суть проекта.

2. Цифры в бизнес-плане не подтверждены конкретными предложениями от поставщиков оборудования, конкретными контрактами с потенциальными клиентами, договорами с поставщиками и так далее.

3. Несмотря на требование банка об отсутствии залога или поручителя, рекомендуется представить залоговое имущество или поручителя, так как фирма работает на рынке менее 3 лет и нет возможности достаточно полно провести анализ финансового состояния (платежеспособности, ликвидности и пр.)

4. Отсутствие кредитной истории.

Предложены следующие пути устранения проблем в получении кредита для ООО «Бизнес-партнёр» в Сбербанке:

Сделать презентацию инвестиционного проекта.

Подтвердить цифры в бизнес-плане договорами и контрактами.

Представить залоговое имущество или поручителя (можно поручительство собственника, контрагента, финансирование под активы, которые ООО «Бизнес-партнёр» предполагает получить при реализации крупного контракта).

Чтобы иметь кредитную историю в банке, необходимо открыть расчетный счет в этом банке, заключить договор на расчетно-кассовое обслуживание, и договор на зарплатный проект, начать кредитную историю с небольших займов.

По оценке эксперта, принятие положительного решения о выдаче кредита в ближайшее время маловероятно. По мнению банка, бизнес еще слишком рискованный, рекомендуют обратиться по прошествии шести месяцев еще раз.

Для ООО «Бизнес-партнёр» можно рекомендовать обращение в лизинговую компанию, которые кредитуют малый бизнес более охотно.

Финансирование посредством лизинговых схем имеет определенные преимущества, в частности дает возможность получить кредит на приобретение оборудования на более длительный срок, нежели в банках.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс РФ (часть первая) [Электронный ресурс]: от 30.11.1994 № 51-ФЗ ред. от 28.03.2013. [Дата обращения 01.06.2017]. // СПС «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Трудовой кодекс РФ. [Электронный ресурс]: от 30.12.2001 № 197-ФЗ ред. от 03.07.2016. [Дата обращения 01.06.2017]. // СПС «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
3. Об охране окружающей среды [Электронный ресурс]: федер. закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ ред. от 03.07.2016. [Дата обращения 01.05.2017]. // СПС «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
4. Об охране атмосферного воздуха [Электронный ресурс]: федер. закон от 04.05.1999 № 96-ФЗ ред. от 13.07.2015. [Дата обращения 01.05.2017]. // СПС «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
5. Устав ООО «Бизнес-партнёр».
6. Аверюшкина, Т.Е. Бизнес-план / Т.Е. Аверюшкина. – Санкт-Петербург: Маркетинг, 2015. – 118 с.
7. Андрушков, Б.М. Основы менеджмента / Б.М. Андрушков, О.Е. Кузьмин. – Львов: Свит, 2015. – 348 с.
8. Аникеев, С.Н. Методика разработки плана маркетинга / С.Н. Аникеев. – Москва: Информ-студии, 2014. – 277 с.
9. Баринов, В.И. Инвестиционная деятельность / В.И. Баринов. – Москва: Фактор, 2016. – 618 с.
10. Бизнес-план инвестиционного проекта: отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация. Учебно-практическое пособие / Под ред. Попова В.М. – Москва: Финансы и статистика, 2015. – 560 с.
11. Бизнес-план. Методические материалы / Под ред. профессора Маниловского Р.Г. – Москва: Финансы и статистика, 2016. – 438 с.
12. Бизнес-планирование: Учебник для вузов / Под ред. В.М Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. – Москва: Финансы и статистика, 2015. – 816 с.

13. Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. – Москва: Альфа-М, 2016. – 224 с.
14. Васильева, Л.С. Финансовый анализ / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – Москва: КноРус, 2014. – 880 с.
15. Виктор, А.Т. Фирма в антикризисном управлении / А.Т. Виктор. – Москва: Экономика, 2014. – 386 с.
16. Гинзбург, А.И. Экономический анализ / А.И. Гинзбург. – Москва: Питер, 2015. – 448 с.
17. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 248 с.
18. Еременко, Т.Д. Бизнес-планирование с учетом пожеланий банков / Т.Д. Еременко // Финансовый директор. – 2016. – март. – С. 8.
19. Ефимова, О.В. Финансовый анализ. Современный инструментарий для принятия экономических решений / О.В. Ефимова. – Москва: Омега-Л, 2016. – 352 с.
20. Забродская, Н.Г. Экономика малого бизнеса и предпринимательства / Н.Г. Забродская, В.М. Круглик – Москва: Амалфея, 2013. – 288 с.
21. Заверюха, А.Х. Концептуальные подходы к регулированию взаимодействия инвестиционной и инновационной сфер / А.Х. Заверюха, Е.В. Ульянов, О.А. Меньшикова // Финансы. – 2016 – № 45. – С. 11.
22. Игониная, Л.Л. Инвестиции: учеб. пособие / Л.Л. Игониная. – Москва: Юристъ, 2015. – 480 с.
23. Конопляник, А.В. Законодательные предпосылки формирования благоприятного инвестиционного климата в отраслях / А.В. Конопляник // Вопросы экономики, 2016. – №12. – С. 65.
24. Круглова, Н.Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): учебник / Н.Ю. Круглова. – Москва: КНОРУС, 2015. – 544 с.
25. Куницына, Н.Н. Бизнес-планирование в коммерческом банке: Учебное пособие / Н.Н. Куницына. - Москва: Магистр, 2014. – 383 с.

26. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е.Р. Орлова. – Москва: Омега-Л, 2015. – 152 с.
27. Павлов, В.И. Инвестиции в отечественной экономике / В.И. Павлов. – Москва: Экономика, 2014. – 361 с.
28. Пашуто, В.П. Сфера услуг. Экономика, менеджмент, маркетинг. Практикум / В.П. Пашуто. – Москва: КноРус, 2014. – 424 с.
29. Пивоварова, К.В. Бизнес-планирование / К.В. Пивоварова. – Москва: Дашков и К, 2014. – 164 с.
30. Плакин, В.И. Кризис инвестиционной сферы российской экономики и пути его преодоления / В.И. Плакин // Вопросы экономики, 2014. – С. 19.
31. Попов, В.М. Управление развитием / В.М. Попов. – Таганрог: Издательство международного университета финансов, 2015. – 418 с.
32. Савельева, Н.А. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / Н.А. Савельева. – Ростов на Дону: Феникс, 2015. – 384 с.
33. Сооляттэ, А.Ю. Управление проектами в фирмах: методология, технологии, практика: Учебник / А.Ю. Сооляттэ. – Москва: МФПУ Синергия, 2014. – 816 с.
34. Станиславчик, Е.Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами / Е.Н. Станиславчик. – Москва: Ось-89, 2013. – 128 с.
35. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 352 с.
36. Уткин, Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – Москва: Тандем, 2013. – 516 с.
37. Черняк, В.З. Бизнес-план: структура, организация, проблемы / В.З. Черняк. – Москва: Финансы и статистика, 2015. – 428 с.
38. Шевчук, Д.А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Д.А. Шевчук – Ростов на Дону: Феникс, 2015. – 208 с.

39. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 291с.